



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JANA ŠÍPKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. MARTIN PERNICA, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Šípková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Financial Situation in the Company and Proposals for Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření „Licenční smlouvy“ dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 9. 2. 2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti TOKOZ a.s. v rozmezí let 2008 až 2012. Práce obsahuje popis teoretických východisek, tedy metody, které jsou použity při provedení finanční analýzy, informace o firmě a vypracovanou finanční analýzu. Na závěr jsou na základě zjištěných výsledků navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení hospodaření podniku.

Abstract

This master's thesis is concerned with evaluation of the financial situation of the choosen company during the years 2008 to 2012. The master's thesis contains theoretical background, the methods that are used to perform this financial analysis, information about the company and elaborated financial analysis. In conclusion, on the basis of established results, describes the measures that should help to improve the financial health of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, metody, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, 7S firmy McKinsey, SWOT analýza, Spider analýza, Benchmarking, hodnocení finanční situace, návrhy a doporučení.

Keywords

Financial analysis, methods, SLEPT analysis, Porter's five forces model, McKinsey's 7S model, SWOT analysis, Spider analysis, Benchmarking, evaluation of the financial situation, proposals and recommendations.

Bibliografická citace práce

ŠÍPKOVÁ, J., *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2014. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2014

.....
Bc. Jana Šípková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Martinu Pernicovi, Ph.D. za hodnotné připomínky, cenné rady a odborné vedení při zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE	13
1.1 Metody zpracování práce	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Strategická analýza společnosti	14
2.1.1 SLEPT analýza	14
2.1.2 Porterova analýza	15
2.1.3 7S analýza	16
2.1.4 SWOT analýza	17
2.2 Finanční analýza	18
2.2.1 Uživatelé finanční analýzy	18
2.2.2 Zdroje finanční analýzy	19
2.2.3 Metody finanční analýzy	19
2.3 Pravidla financování (bilanční pravidla)	20
2.4 Analýza absolutních ukazatelů	21
2.4.1 Horizontální analýza	22
2.4.2 Vertikální analýza	22
2.5 Analýza rozdílových ukazatelů	23
2.5.1 Čistý pracovní kapitál	23
2.5.2 Čistý peněžní majetek	24
2.5.3 Čisté pohotové prostředky	24
2.6 Analýza tokových ukazatelů	24
2.6.1 Analýza cash flow	24
2.7 Analýza poměrových ukazatelů	25
2.7.1 Ukazatele rentability	25
2.7.2 Ukazatele aktivity	27
2.7.3 Ukazatele zadluženosti	29
2.7.4 Ukazatele likvidity	31
2.7.5 Ukazatele produktivity práce	33
2.8 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniků	34
2.8.1 EVA (Economic Value Added)	34
2.8.2 Spider analýza	36
2.9 Analýza soustav ukazatelů	37
2.9.1 Pyramidové soustavy ukazatelů	37
2.9.2 Bankrotní a bonitní modely	38
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	42
3.1 Charakteristika společnosti TOKOZ a.s.	42
3.1.1 Základní údaje	43
3.1.2 Historie společnosti	43
3.1.3 Předmět podnikání	43
3.1.4 Organizační struktura společnosti	45
3.2 Současná pozice společnosti na trhu	45

3.2.1	SLEPT analýza	46
3.2.2	PORTEROVA analýza	51
3.2.3	7S analýza	53
4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI TOKOZ A.S.	55
4.1	Analýza absolutních ukazatelů	55
4.1.1	Horizontální analýza	55
4.1.2	Vertikální analýza	63
4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	67
4.2.1	Čistý pracovní kapitál	68
4.2.2	Čistý peněžní majetek	69
4.2.3	Čisté pohotové prostředky	69
4.3	Analýza tokových ukazatelů	69
4.3.1	Analýza cash flow	69
4.4	Analýza poměrových ukazatelů	70
4.4.1	Ukazatele rentability	70
4.4.2	Ukazatele aktivity	72
4.4.3	Ukazatele zadluženosti	74
4.4.4	Ukazatele likvidity	75
4.4.5	Ukazatele produktivity práce	77
4.5	Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku	79
4.5.1	Ekonomická přidaná hodnota	79
4.5.2	Spider analýza	80
4.6	Analýza soustav ukazatelů	82
4.6.1	Pyramidové soustavy ukazatelů (Du Pontova analýza)	82
4.6.2	Bankrotní a bonitní modely	83
4.7	Shrnutí výsledků finanční analýzy	86
4.8	SWOT analýza	87
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
5.1	Zkrácení doby inkasa pohledávek	91
5.1.1	Skonto	92
5.2	Snížení množství zásoby	96
5.3	Konsignační sklad	97
5.4	Snížování nákladů	100
5.4.1	Snížení dopravních nákladů	100
5.4.2	Zvýšení efektivnosti služeb – produktivity práce	102
5.5	Zaměstnanci	103
5.5.1	Zvýšení iniciativy zaměstnanců - systém zlepšovatelství	103
5.5.2	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců využitím státních dotačních programů	103
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		107
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		111

SEZNAM TABULEK	111
SEZNAM GRAFŮ.....	113
SEZNAM PŘÍLOH.....	113

Úvod

„Poměry nejsou vinny nikdy a ničím. Vinni jsou vždycky lidé. Poměry je třeba zvládnout nebo se jim přizpůsobit.“ Tuto úvahu pronesl Tomáš Baťa a myslím si, že obzvláště v dnešní době je tento výrok nanejvýš aktuální. Vzhledem k současnému náročnému podnikatelskému prostředí je pro každý podnik velmi důležité sledovat vývoj na trhu, dobře znát své okolí, konkurenci, provádět průběžně strategickou a finanční analýzu a z jejich výsledků analyzovat své postavení na trhu, finanční situaci a budoucí směr společnosti. Obzvláště po finanční krizi a následující recesi, která se dotýká většiny firem, je nutné, aby firmy myslely globálně a snažily se porozumět souvislostem. Samozřejmě nezastupitelnou úlohu zde má management každé společnosti, který svým řízením ovlivňuje směr a výsledky společnosti. Je třeba, aby kolem sebe měl dobrý tým, který si umí sám poradit, nalézt průlomová řešení a dodatečná zlepšení. Jak říká Steve McKee ve své knize: *„Konkurenční trhy jsou semenišťem inovace. Pokud nejste inovátorem vy, je pravděpodobné, že se stanete obětí nějakého inovátora.“* (McKEE, 2009, s. 34).

Proto jsem zvolila pro svou diplomovou práci zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Vybrala jsem si firmu TOKOZ a.s., protože dle mého názoru je velmi inovativní a snaží se udržet si, i přes dnešní náročné prostředí, pozici na výsluní ve svém oboru. Navíc sídlí ve stejném městě, kde žiji, má dobré jméno. Tento podnik je v provozu od roku 1920 a je jedním z nejvýznamnějších strojírenských podniků v Kraji Vysočina. Kompletní finanční analýzu ani ostatní analýzy průběžně neprovádí.

Celou práci jsem rozdělila do pěti na sebe navazujících částí. První část mé práce se věnuje teoretickým východiskům, kde jsem se zaměřila na vysvětlení metod strategické analýzy, finanční analýzy včetně moderních metod zhodnocení výkonnosti z důvodu porozumění konečným výsledkům. Následuje představení společnosti a zhodnocení pozice na trhu pomocí strategické analýzy, zaměřené na makrookolí pomocí SLEPT analýzy, na mikrookolí s využitím analýzy Porterovy 5-ti sil a na vnitřní prostředí podniku pomocí analýzy Mc-Kinsey 7S. Následuje samotné zpracování finanční analýzy za období 2008 - 2012 a výsledky této analýzy jsou porovnávány s výslednými ukazateli oborového průměru za rok 2012. Jsou zde zahrnuty také moderní metody

hodnocení výkonnosti podniku, např. EVA a Spider analýza, kde srovnání s odvětvovým průměrem zobrazuji ve Spider grafu. Součástí práce jsou také bonitní a bankrotní modely, pyramidová Du Pont analýza. Po celkovém zhodnocení finanční situace podniku a z výsledků předchozích ostatních zhodnocení následuje SWOT analýza neboli analýza příležitosti a hrozeb, silných a slabých stránek podniku. Na závěr shrnuji svá zjištění a uvádím návrhy pro zlepšení stávající situace podniku, které budou předloženy vedení společnosti.

1 Cíle práce

Primárním a hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku TOKOZ a.s. a na základě těchto výsledků navrhnout taková opatření, která po zavedení povedou ke zlepšení finanční situace a k jejímu rozvoji. K dosažení hlavního cíle je nutno splnit následující dílčí cíle:

- zpracování teoretické části, která je podkladem pro analytickou a praktickou část
- charakteristika společnosti a zhodnocení současné situace podniku pomocí strategických analýz
- provedení finanční analýzy podniku za období 2008-2012.
- zhodnocení strategické a finanční situace podniku pomocí provedených analýz, srovnáním s doporučenými hodnotami a s oborovými průměry a shrnutí výsledků
- vypracování návrhů na zlepšení situace podniku.

1.1 Metody zpracování práce

Při zpracování práce je nutno uplatňovat celou řadu metod, aby bylo dosaženo stanovených cílů. K nejvýznamnějším patří analýza, která slouží ke zkoumání a rozložení celku nebo jevu na jednotlivé části, jenž jsou poté dále zkoumány. Součástí práce jsou metody strategické analýzy (SLEPT, Porterův model 5-ti sil, model 7S, SWOT) a finanční analýzy (absolutních, tokových, poměrových, rozdílových ukazatelů, souhrnné indexy hodnocení). Důležité je pochopení vzájemných vztahů vzhledem k celkové situaci. Další významná metoda je syntéza, která doplňuje analýzu a je jejím opakem, protože sjednocuje získané informace v celek. Metoda srovnávání je považována jako nástroj nalezení shodných nebo rozdílných dat, kde jsou porovnávány získaná data hlavně v analytické části s hodnotami z odvětví či z předchozích let a byly zjištěny trendy ať už pozitivní či negativní. Další metodou použitou v této práci je metoda rozkladu, použitá při pyramidálním rozkladu EVA a ROE.

2 Teoretická východiska práce

Jak bylo zmíněno v úvodu této práce, v první části této diplomové práce se zabývám určitými zvolenými metodami analýzy podniku, které jsou ve třetí a čtvrté kapitole použity na vybranou společnost. Pro komplexní hodnocení situace podniku zde využiji strategickou a finanční analýzu podniku.

2.1 Strategická analýza společnosti

Strategická analýza je proces, pomocí něhož je nutno okolí firmy monitorovat a analyzovat. Vede k nalezení souvislostí mezi podnikem a okolím, jelikož v okolí podniku se nachází faktory, které jej ovlivňují a vytvářejí nové podnikatelské příležitosti nebo také potenciální hrozby. Je nezbytné posoudit, zda současná strategie podniku je vhodná, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků při zohlednění těchto relevantních faktorů nebo je třeba rozhodnout o potřebě nové strategie.

Strategická analýza se člení na analýzu obecného (vnějšího) okolí, oborového (vnitřního) okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Pro analyzování vnějšího okolí se nejčastěji využívá analýza SLEPTE (také SLEPT, PESTE, PEST, PESTEL). Jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů zkoumaných faktorů, které na podnik působí na makroúrovni. Pro analyzování oborového okolí se využívá Porterův model pěti sil, což je analýza odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Vhodnou metodou analýzy interních faktorů je analýza 7S od firmy McKinsey.

Pomocí těchto dílčích analýz lze shromáždit fakta pro významný nástroj – SWOT analýzu, která slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi. SWOT analýza je cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie. (KEŘKOVSKÝ, 2003, s. 34, 99)

2.1.1 SLEPT analýza

V okolí podniku působí řada faktorů, které rozličnou měrou ovlivňují podnik nejenom v současnosti, ale i v budoucnosti budou ovlivňovat strategické postavení podniku. Proto je velmi důležité v analýze vnějšího okolí se zaměřit na ty základní faktory, vazby a souvislosti mezi nimi, které mají vliv na vybraný podnik a působí na efektivnost podniku a jeho úspěšnost. Jak bylo uvedeno výše, pro analyzování vnějšího okolí se

používá analýza SLEPT, která zahrnuje následující faktory: (SEDLÁČKOVÁ, 2006, s. 16-18)

- **Sociální a demografické** odrážejí vlivy spojené s postojem obyvatelstva a jeho strukturou. Důležitou roli sehrávají např. demografické faktory, hlavně životní styl, životní úroveň, vzdělání, postoj k životnímu prostředí, pracovní mobilita, klima ve společnosti.
- **Legislativní** faktory, mezi něž se řadí právní normy, zákony a vyhlášky, které vymezují prostor pro podnikání, jako např. antimonopolní zákony, pracovní právo
- **Ekonomické** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Hlavními faktory jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová politika, směnný kurz, výše hrubého domácího produktu, bankovní systém, situace na kapitálovém trhu apod.
- **Politické** faktory jako např. stabilita politické situace, politické vztahy s ostatním světem, členství země v EU, vládní rozhodnutí, vliv politických stran a vliv různých skupin
- **Technologické** faktory zahrnují změny technologie, celkový stav technologie, vládní podpora výzkumu a vývoje, nové vynálezy a patenty

2.1.2 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí patří k nejvýznamnějším nástrojům analýzy oborového okolí podniku. Pomocí modelu zanalyzují ve své práci jednotlivé faktory, ovlivňující pozici analyzovaného podniku v daném odvětví. Strategická pozice podniku je určována zejména působením pěti konkurenčních faktorů působících v určitém odvětví. (KERKOVSKÝ, 2003, s. 46)

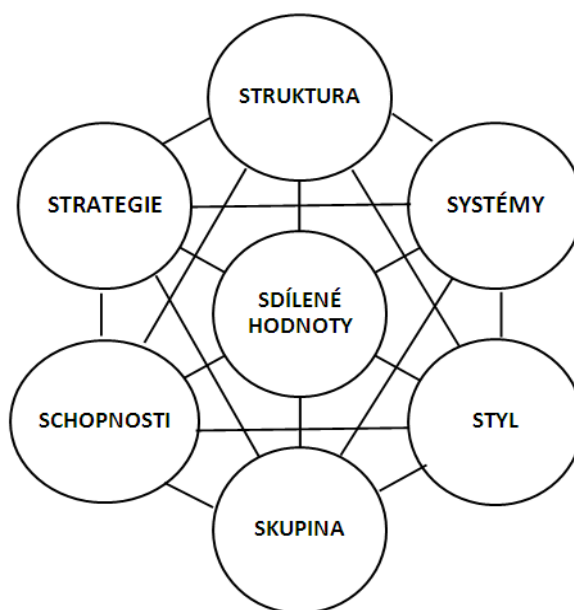
- rivalitou mezi firmami působícími na daném trhu
- hrozbou vstupu nových konkurentů do odvětví
- hrozbou substitučních výrobků
- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů

Cílem analýzy je určit pozici firmy ve vztahu k potenciálním a současným

konkurentům, odhalit příležitosti, vývojové trendy a případné ohrožení podniku a využít je ve svůj prospěch v navržené strategii, aby dosáhl požadovaných výsledků.

2.1.3 7S analýza

Jedním z cílů strategické analýzy je nalézt klíčové faktory úspěchu, které podmiňují úspěch podniku. Model 7S od firmy McKinsey je důležitou pomůckou při analyzování vnitřního prostředí. Zahrnuje 7 faktorů vzájemně se ovlivňujících a podmiňujících se.



Obrázek 1: Model 7S faktorů McKinsey

(Zdroj: KERŤOVSKÝ, 2003, s. 91, vlastní úprava)

- **Strategie** – strategie vychází z definice cílů, je založena na plánu a způsobu jejich dosažení.
- **Struktura** – organizační uspořádání skupiny ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce a kontrolních mechanismů.
- **Systémy řízení** – metody, postupy, systémy, které slouží řízení
- **Styl manažerské práce** – vyjadřuje, jak management řídí podnik a řeší případné problémy
- **Spolupracovníci** – jednotliví zaměstnanci podniku, jejich vztahy, dovednosti, motivace, chování vůči firmě atd.
- **Schopnosti** – profesionální zdatnost zaměstnanců podniku jako celku

- **Sdílené hodnoty** – vize, poslání a principy respektované pracovníky a některými „stakeholdery“ podniku

2.1.4 SWOT analýza

Na úplný závěr strategické a finanční analýzy je vhodné zařadit SWOT analýzu, což je shrnutí výsledků, které vyplynuly z dílčích analýz. Její podstatou je identifikace silných a slabých stránek podniku, budoucích hrozeb a příležitostí a určení konkurenční výhody.

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103)

Je doporučováno začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, vycházející z vnějšího prostředí podniku, a to jak z makrookolí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-právní, technologické), tak i mikrookolí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Poté následuje analýza SW, týkající se silných a slabých stránek podniku. Vychází z vnitřního prostředí podniku (cíle, systémy, organizační struktura, úroveň managementu, finanční síla organizace, materiální prostředí, výrobová politika).

Název SWOT je odvozen z počátečních písmen anglických názvů posuzovaných faktorů, a to:

- **Silné stránky (strengths)** ukazují zejména přednosti podniku vůči jeho konkurenci a skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i samotnému podniku.
- **Slabé stránky (weaknesses)** ukazují ty činnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe.
- **Příležitosti (opportunities)** představují možnosti, které mohou zvýšit poptávku, tržby či profit podniku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch
- **Hrozby (threats)** zobrazují možné problémy, trendy, události, které mohou snížit poptávku, způsobit velké problémy podniku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103)

SWOT analýza je cenným zdrojem informací při stanovení konkrétní strategie podniku, která by měla být zaměřena na eliminaci slabín a hrozeb a rozvíjení silných stránek a využití příležitostí.

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat, která jsou čerpána hlavně z účetních výkazů. (RŮČKOVÁ, 2011, s. 9) Představuje významnou část finančního řízení, neboť z ní vychází budoucí řídicí rozhodnutí vedení podniku. Hlavním cílem finanční analýzy je posoudit komplexně finanční situaci podniku a odhadnout předpokládaný budoucí vývoj společnosti.

Růčková (2012, s. 77) také uvádí, že *„finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření a je užitečným nástrojem jako systém varování před nepříznivými důsledky změněného finančního stavu.“*

Dle Scholleové (2012, s. 163) *„při finanční analýze nejde jen o momentální stav, ale o vývojové tendence v čase, porovnání s konkurenty v oboru nebo se standardy, o vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí, stabilitu i potenciál dalšího rozvoje.“*

2.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Uživatelé finanční analýzy jsou subjekty, tzv. stakeholders, kteří přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Dělíme je na externí a interní uživatele. Mezi hlavní kategorie externích uživatelů patří investoři, kteří investují do podniku svůj kapitál, věřitelé podniku, jež se soustřeďují především na informace o likviditě podniku, dále stát a státní orgány, obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé), jež zajímá jak běžná finanční situace, tak i předpoklady dlouhodobé vyhlídky podniku a zájem o informace mají také konkurenční podniky, např. z důvodů porovnání s vlastní výnosností či úsilí o získání kontroly nad činností podniku.

Mezi hlavní kategorie interních uživatelů patří manažeři, kteří mají odpovědnost za činnost a výsledky podniku, zaměstnanci, pro něž je podnik zdrojem existence a odbory, pro něž je důležité zaměstnání pro pracovníky, stabilita podniku a výše mezd.

2.2.2 Zdroje finanční analýzy

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka podniku (řádná, mimořádná, mezitímní), která je tvořena rozvahou, výkazem zisku a ztráty a výkazem cash flow, případně přílohou k účetní závěrce. Struktura těchto výkazů vychází z platné legislativy, z aktuálního Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a tyto výkazy musí věrně odrážet skutečnou finanční situaci podniku.

2.2.3 Metody finanční analýzy

Analýza celkové finanční výkonnosti podniku využívá celou řadu kritérií členění z důvodu vzniku nových metod a zlepšováním současných metod. Obecně se upřednostňují dva přístupy a tyto přístupy je vhodné vzájemně kombinovat:

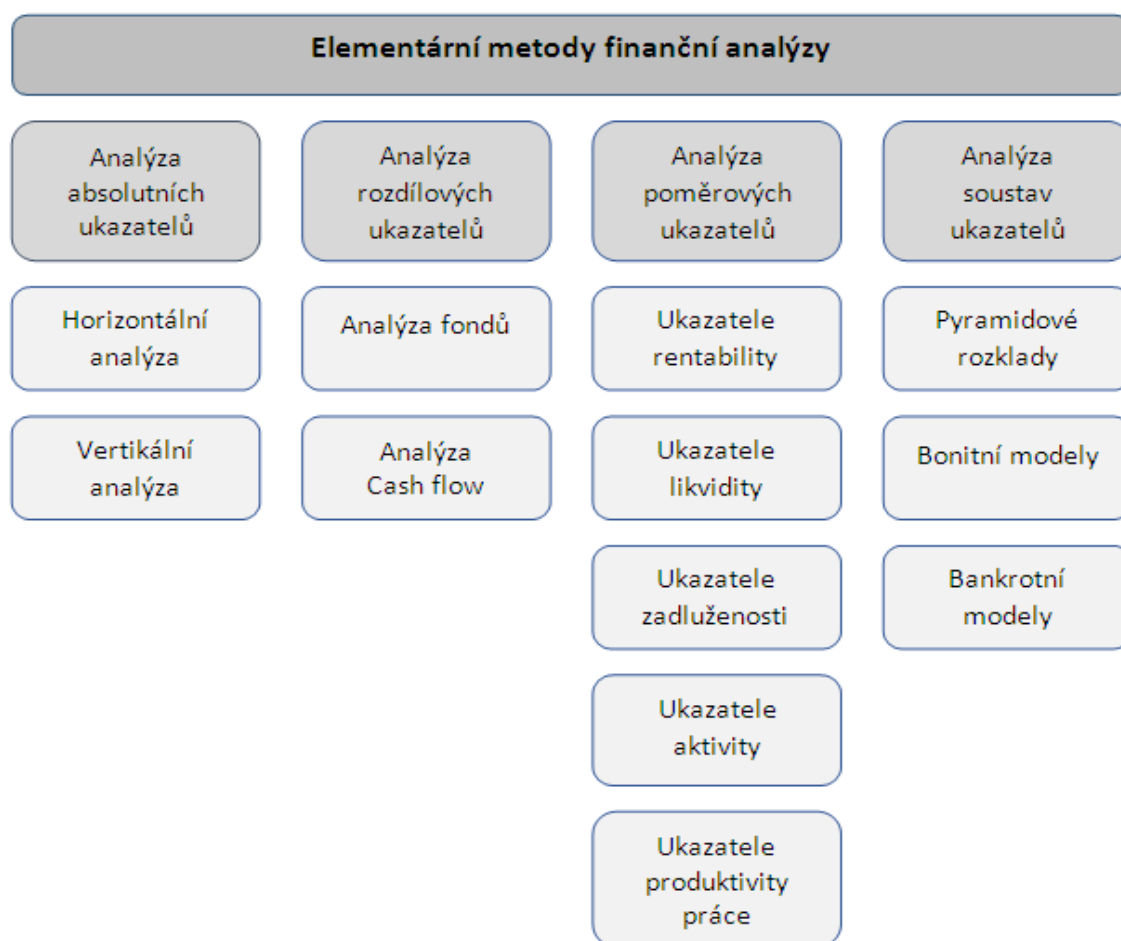
- fundamentální (kvalitativní) ekonomická analýza
- technická (kvantitativní) ekonomická analýza

Hlavním úkolem fundamentální analýzy je určení tržní pozice a tržního potenciálu podniku v prostředí, kde se podnik nachází s ohledem na základní cíl podniku. Užívá nástroje, mezi které patří například SWOT analýza, SLEPTE analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, BCG matice či analýza hodnoty pro zákazníka a je součástí Balanced Scorecard a Excellence Model (EFQM).

Technická (kvantitativní) analýza využívá matematické, statistické a algoritmizované nástroje ke zpracování ekonomických dat a posouzení jejich výsledků. (NÝVLTOVÁ, 2010, s. 161)

Technickou finanční analýzu lze rozdělit do dvou skupin, na metody elementární a vyšší metody. Elementární metody se nejvíce v praxi používají, neboť obsahují běžně používané postupy a základní aritmetické operace. Vyšší metody nejsou pravidelně a často využívány ve firemní praxi z důvodu nutnosti hlubších znalostí matematických a statistických postupů a potřebou kvalitního softwarového vybavení. Ve své diplomové práci se bude autorka zabývat pouze metodami elementárními.

Elementární metody lze rozdělit: (RŮČKOVÁ, 2011, s. 41)



Obrázek 2:Elementární metody finanční analýzy

(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2011, s. 41, vlastní úprava)

2.3 Pravidla financování (bilanční pravidla)

Každý podnik by měl majetek podniku a kapitál pro financování majetku srovnávat z pohledu časové vázanosti. Z rozsáhlých empirických výzkumů byla vytvořena obecná doporučení, tzv. bilanční pravidla, které doporučují vhodnou strukturu a poměr některých složek aktiv a pasiv.

Ovšem dle mého názoru není nezbytně nutné a vhodné všechna pravidla striktně dodržovat. Zejména dodržování níže uvedeného bilančního pravidla vyrovnaní rizika se ukázalo po finanční krizi v roce 2008 ne úplně šťastné pro mnoho firem. V čase krize a pro případ i příštích krizí je daleko jistější, pokud podnik má mnohem vyšší poměr

vlastních zdrojů v porovnání s cizími. Díky tomuto dostatku vlastních zdrojů, mohly si podniky udržet finanční stabilitu, využít tuto konkurenční výhodu proti finančně slabším společnostem a zvýšit i podíl na trhu.

Zlaté bilanční pravidlo financování

Toto pravidlo vychází z pravidel horizontální struktury „majetek-kapitál“ a doporučuje sladit dobu vázanosti aktiv s dobou vázanosti pasiv. Hovoří o tom, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů, oběžný majetek by měl podnik financovat z krátkodobých zdrojů. Zde je ovšem třeba brát zřetel na zásoby, které mohou být také trvale vázané, a ty by měly být financovány z dlouhodobých zdrojů.

(KISLINGEROVÁ, 2010, s. 402)

Zlaté bilanční pravidlo vyrovnání rizika

Uvedené pravidlo, také označováno jako pravidlo vertikální kapitálové struktury, doporučuje, aby v podniku byly využívány vlastní i cizí zdroje v poměru 1:1. V přísnější podobě by vlastní zdroje měly převyšovat zdroje cizí. Tento poměr je používán pro vyjádření stupně zadluženosti podniku. (SYNEK, 2007, s. 341)

Zlaté bilanční pari pravidlo

Jedná se o pravidlo žádající, aby dlouhodobý majetek byl kryt výhradně vlastním kapitálem. V praxi ovšem toto pravidlo není velmi často dodržováno. (SYNEK, 2007, s. 342)

Zlaté bilanční poměrové pravidlo

Uvedené pravidlo je zaměřeno na otázku vztahu vývoje investic a tržeb společnosti, respektive aby tempo růstu investic nepředstihovalo tempo růstu tržeb. Jedná se o správný požadavek, jelikož příliš vysoké investice nemusí přinést ihned zvýšení tržeb a mohou vést např. k snížení rentability, nevyužití kapacit. Toto pravidlo by mělo být sledováno z dlouhodobého hlediska. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 403)

2.4 Analýza absolutních ukazatelů

Pro hodnocení finanční situace jsou používány údaje, které jsou obsaženy v účetních výkazech a ty jsou v hodnotovém vyjádření. Jsou označovány jako absolutní ukazatelé, které měří rozměr určitých jevů, a buď vyjadřují určitý stav, nebo obsahují data za určitý interval. Rozvaha obsahuje veličiny stavové, tzn. k určitému datu a výkazy cash flow a zisků a ztráty veličiny tokové, tzn. za určité období.

K analýze absolutních ukazatelů se používá horizontální analýza (analýza trendů) a vertikální analýza (procentní rozbor). (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 79)

2.4.1 Horizontální analýza

Při horizontální analýze se porovnávají jednotlivé položky po sloupcích účetních výkazů za určitá období, tedy horizontálně. Vypočítávají se meziroční změny, buď o kolik se jednotlivé položky bilance změnily v absolutních číslech (diference) nebo v procentním vyjádření (tj. indexy). (KISLINGEROVÁ, 2008, s. 9)

Je možno porovnávat údaje sledovaného roku k roku předcházejícímu či roku základnímu. Jelikož se jedná o analýzu trendů, je třeba mít pro tuto analýzu údaje za delší časovou řadu, aby byly vývoj a predikce přesněji odhadnuty. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 70)

Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

Procentuální změna = $\frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100$

2.4.2 Vertikální analýza

Někdy je označovaná jako analýza společné základny (celku), jelikož je založena na výpočtech jednotlivých položek na stanovené základně, která se rovná 100% a jednotlivé položky jsou procentuální podíly této základny. Za celek se většinou stanovují celková aktiva a celková pasiva v rozvaze, ve výsledovce výnosy celkem.

Výhodou této analýzy je, že umožňuje srovnávat různé podniky, i různě veliké a porovnávat je s konkurencí. Je také vhodné doplnit tyto analýzy i rozborů dodržování bilančních pravidel, která určují doporučení vzájemného vztahu některých složek pasiv a aktiv. (SYNEK, 2009, s. 210)

Podíl na celku = $\frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}} * 100$

(DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 70)

2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se označují jako finanční (peněžní) fondy a mezi nejčastěji používané patří čistý pracovní kapitál, čistý peněžní majetek a čisté pohotové prostředky. Rozdílové ukazatele se používají k řízení finanční situace podniku a orientované na likviditu podniku. „*Fondy finančních prostředků chápeme jako souhrn určitých položek krátkodobého majetku očištěný o určité položky krátkodobých pasiv, tím vzniká tzv. čistý fond. Kapitál je očištěn od povinnosti brzkého splacení krátkodobého cizího kapitálu, tedy od té části oběžných aktiv, kterou nelze použít jinak než právě k úhradě splatných krátkodobých závazků.*“ (RŮČKOVÁ, 2012, s. 106)

2.5.1 Čistý pracovní kapitál

Nejčastěji užívaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), který bývá označován také jako provozní kapitál. Je stanoven jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Je to vlastně přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy a je určen k financování toho oběžného majetku, který má dlouhodobý charakter. Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím větší je schopnost podniku hradit své závazky. Jestliže je hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, jedná se o tzv. nekrytý dluh a podnik není schopný splácet okamžitě splatné závazky.

Hodnotu čistého pracovního kapitálu lze vypočítat z rozvahy dvěma způsoby: (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 34-35)

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

ČPK = (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje) – stálá aktiva

Čistý pracovní kapitál je nutno důsledně řídit, neboť nesprávná výše čistého pracovního kapitálu způsobuje pokles hodnoty podniku zejména ze dvou důvodů. Při nedostatku čistého pracovního kapitálu podnik financuje svůj dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji financování a poté není schopen hradit své právě splatné závazky. Přebytek naopak vede k tomu, že je charakterem dlouhodobého zdroje financování, který je dražší než zdroj krátkodobý a tudíž zvyšuje náklady kapitálu. Výše čistého pracovního kapitálu závisí na délce obrátového cyklu peněz a na průměrné denní potřebě kapitálu

na zabezpečení provozu. (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 34-35)

Potřebnou výši čistého pracovního kapitálu lze vypočítat:

ČPK = obrátový cyklus peněz * průměrné denní náklady na provoz

(REŽŇÁKOVÁ, 2005, s. 67)

2.5.2 Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek je také nazýván peněžně-pohledávkový finanční fond a do výpočtu oproti čistému pracovnímu kapitálu zahrnuje málo likvidní nebo dlouhodobě nelikvidní položky. Tudíž tento ukazatel ukazuje, zda má podnik skutečně likvidní a funkceschopnou pozici. Nevýhodou je, že informace o nelikvidních položkách nelze zjistit z externích zdrojů. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 108 - 109)

Čistý peněžní majetek = ČPK – zásoby – nelikvidní pohledávky

2.5.3 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky vyjadřují nejvyšší stupeň likvidity právě splatných krátkodobých závazků, protože zahrnují pohotové peněžní prostředky, mezi které se řadí u nejpřísnější metody pouze peníze v pokladně a peníze na běžném účtu. U méně přísnější metody se zahrnují do čistých peněžních prostředků také směnky, šeky, krátkodobé cenné papíry atd., které jsou rychle přeměnitelné na peníze.

Vypovědací schopnost u tohoto ukazatele může být omezena v případě, když podniky používají tzv. cash pooling. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 109)

Čisté pohot. prostředky = pohot. pen. prostředky – okamžitě splatné závazky

2.6 Analýza tokových ukazatelů

2.6.1 Analýza cash flow

Jedním z výkazů, které požaduje výroční zpráva, je výkaz o peněžních tocích. Dává informace o peněžních tocích, jež vznikly v průběhu účetního období a člení se na provozní, investiční a finanční činnost. Provozní cash flow odráží generování peněz z hlavní provozní činnosti podniku, investiční cash flow zahrnuje peněžní toky

související s investiční činností a finanční cash flow zahrnuje peněžní toky vztahující se k financování podniku a k věřitelům finančních prostředků. Výkaz cash flow ukazuje skutečný pohyb peněžních prostředků za minulé účetní období a je žádoucí, aby příjmy byly větší než výdaje. Je důležité si uvědomit, že i když je podnik ziskový, může být i platebně neschopný, tzn. že mu chybí dostatečné cash flow na úhradu právě splatných závazků.

Analýza cash flow je důležitá zejména ze dvou hlavních důvodů. Ze statického pohledu, kdy je vnímána jako volná zásoba peněz a z dynamického pohledu, kdy je vnímána jako výnos v budoucnu odnímatelný investorem. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 73)

2.7 Analýza poměrových ukazatelů

Z účetních výkazů jsou získávány absolutní hodnoty jednotlivých položek a pomocí analýzy poměrových ukazatelů jsou tyto jednotlivé položky dávány do poměru vzájemně mezi sebou a tím jsou získávány další informace o finanční situaci v jiných souvislostech. Ukazatele jsou uspořádány do několika skupin, které jsou nazývány paralelní nebo pyramidová. U pyramidové soustavy se jedná o rozklad syntetického ukazatele dle výběru účelu analýzy. V paralelní soustavě jsou všechny charakteristiky rovnocenné a důležité a měří určitou stránku finanční situace. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu. U hodnocení podniku mají stejnou váhu, jelikož pro finanční zdraví podniku je důležité, aby podnik byl přiměřeně zadlužený, likvidní a také rentabilní. (KISLINGEROVÁ, 2008, s. 29)

2.7.1 Ukazatele rentability

Poměrové ukazatele rentability (Profitability ratios) jsou nazývány ukazateli míry zisku, ziskovosti nebo výnosnosti. Poměřují výsledek z podnikatelské činnosti (výstupu) k určité srovnávací základně (vstupu). Všechny ukazatele rentability udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu jmenovatele. Platí tedy, že čím větší rentability podnik dosáhne, tím lépe umí hospodařit se svým kapitálem a majetkem. Nejobecnější tvar ukazatele rentability je poměření výnosu a vloženého kapitálu. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 98)

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI – Return on Investment)

Hodnota ukazatele udává výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu nezávisle

na zdroji financování (vlastního i cizího). Měří, jakou výši provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 98)

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dl. závazky} + \text{dl. bank. úvěry}}$$

Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets, ROA)

Ukazatel se považuje za klíčové měřítko rentability, vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, zda byl financován z vlastních nebo cizích zdrojů.

S aktivy je poměřován buď čistý zisk, nebo zisk před úroky a zdaněním. Dle tohoto se interpretuje poté i výsledek. Vstupuje-li do vzorce EBIT, bere se v úvahu srovnávání podniků s rozdílným úrokovým zatížením a s rozdílným daňovým prostředím a tudíž se získá ukazatel, který je porovnatelný s odvětvovými hodnotami, které jsou uváděny např. na stránkách ministerstva práce a obchodu. Vstupuje-li do vzorce EAT, což je zisk zvýšený o zdaněné úroky kapitálu věřitelů, jedná se o ukazatel, který je nezávislý na charakteru zdrojů financování a tento ukazatel umožňuje srovnání podniků s různým podílem cizích zdrojů. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 122)

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{nebo} \quad \text{ROA} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

Tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů vlastníků, akcionářů a investorů podniku, proto je klíčovým ukazatelem při hodnocení úspěšnosti jejich investic. Úroveň ukazatele rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Nárůst ukazatele může způsobit např. větší vytvořený zisk podniku, snížení úrokové míry cizího kapitálu nebo pokles podílu vlastního kapitálu. Výsledek ukazatele by měl být vyšší než zhodnocení kapitálu při jiné formě investice.

Součástí analýzy je rozklad syntetického ukazatele na ukazatele dílčí (DuPont analýza). Tím lze určit objektivní vazby mezi jednotlivými ukazateli, jejich vliv při změně jednotlivých ukazatelů na změnu ukazatele rentability a tento pyramidový rozklad

ukazatele míry zisku také slouží pro odhalení základních činitelů efektivity. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 78)

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

Ukazatel udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že i v dalších ukazatelích se zjistí chybné řízení firmy. Ukazatel slouží pro srovnání v čase a také mezipodnikové srovnávání. Je vhodné jej doplnit ukazatelem nákladovosti, který udává, kolik korun celkových nákladů bylo vydáno na jednu korunu tržeb. (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 78)

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + z prodeje zboží}}$$

(SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 176)

2.7.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak je podnik schopen využívat vložených prostředků, jednotlivých majetkových částí. Udává, zda podnik disponuje přebytečnými kapacitami nebo naopak má nedostatek produktivních aktiv, tudíž nebude moci v budoucnu realizovat podnikatelské příležitosti. (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 178)

Ukazatele aktivity vyjadřují dva typy:

- Rychlost obrátů (obratovosti) – počet obrátů za rok
- Dobu obrátu – vyjadřuje počet dnů jedné obrátky majetku

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Ukazatel bývá také nazýván jako vázanost celkového vloženého kapitálu a udává, jak rychle dokáže podnik otáčet celková aktiva. Měl by dosahovat co nejvyšších hodnot a pohybovat se minimálně na hodnotě 1. Vysoký obrat je vyjádřením efektivního využívání majetku. Pro objektivnost srovnání je vhodné odvětvové srovnání. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 108)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv (Fixed Assets Turnover)

Ukazatel udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí v tržby za rok. Pro srovnávání je třeba brát v úvahu metody odepisování i míru odepsanosti. Proto vysoká odepsanost zlepšuje hodnotu ukazatele. (VOCHOZKA, 2011, s. 24)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je jednotlivá položka zásob ve sledovaném období prodána a znovu nakoupena. Pokud je hodnota ukazatele lepší než průměry, podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, v opačném případě jsou v podniku přebytné zásoby a dochází k růstu vázanosti kapitálu, jenž nenese žádný výnos. (VOCHOZKA, 2011, s. 24)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby podniku vázány do doby jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo prodeje (zásoby vlastní výroby). Zásoby hotových výrobků nebo zboží jsou indikátorem likvidity, což vyjadřuje počet dnů, za něž se zásoby přemění do peněžní formy či v pohledávku. Cílem podniku je co největší zkrácení této doby. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 109)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

Doba splatnosti (obratu) pohledávek (Average Collection Period)

Udává počet dnů od vystavení faktury po úhradu pohledávky odběratelem, respektive připsání peněz na účet podniku. Po dobu od vystavení faktury a úhradou peněžní částky

na účet poskytuje podnik svým odběratelům obchodní úvěr. (VOCHOZKA, 2011, s. 25)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)

Ukazatel doby splatnosti závazků udává dobu poskytnutého bezplatného odběratelského úvěru od dodavatelů. Vyjadřuje tedy dobu ve dnech, v níž nejsou splatné závazky uhrazeny. V případě, že vzniká rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou úhrady krátkodobých závazků, je nutno tento rozdíl profinancovat. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 109)

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

Obchodní deficit

U tohoto ukazatele je žádoucí, aby byl co nejmenší. V případě že roste, značí to, že klesá peněžní tok. Udává dobu, kterou musí podnik profinancovat. (SYNEK, 2007, s. 345)

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků}$$

2.7.3 Ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženost je vyjádřena skutečnost, že podnik využívá i cizí zdroje k financování svých aktiv. Ukazatele zadluženosti jsou založeny na poměru mezi cizími a vlastními zdroji. V případě financování aktiv jen z vlastních zdrojů dochází ke snížení výnosnosti vloženého kapitálu, zatímco u vysoké zadluženosti může dojít ke zvýšení finančního rizika vlastníků. Hlavní důvod pro financování svých činností cizími zdroji je ve srovnání s financováním zdroji vlastními nižší cena, která je dána tzv. daňovým štítem. Úroky z úvěru zvyšují finanční náklady podniku a snižují účetní zisk a následně základ daně z příjmu a tímto vzniká daňový štít.

Podstatou analýzy zadluženosti je hledání vhodného poměru mezi vlastními a cizími zdroji, tedy hovoříme o kapitálové struktuře podniku. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 110)

Ukazatel věřitelského rizika (celkové zadluženosti, Debt ratio)

Tento ukazatel je základním ukazatelem zadluženosti. Čím větší je hodnota, tím více je firma zadluženější a je vyšší riziko věřitelů. Při hodnocení tohoto ukazatele nelze přesně určit doporučenou hodnotu, věřitelé upřednostňují nízkou hodnotu tohoto ukazatele, ale také velmi záleží na struktuře cizích zdrojů. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 128)

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel samofinancování (Equity ratio)

Ukazatel samofinancování je doplňkový ukazatel k výše uvedenému ukazateli věřitelského rizika a jejich součet je roven 1 (100%). Tento ukazatel vyjadřuje, z kolika procent jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 128)

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti

Jedním z často používaných ukazatelů je míra zadluženosti. Pro posuzování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizího kapitálu zvyšuje nebo snižuje. Důležitá je také struktura zdrojů z hlediska splatnosti. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 86)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky a zda je podnik schopen splácet své závazky s úroky. Obvykle je doporučováno, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než 5. Pokud by hodnota ukazatele byla 1, podnik by sice vytvořil zisk pro splacení úroku věřitelům, ale již nebyla vytvořena hodnota pro vlastníka či na úhradu daní. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 87)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

2.7.4 Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek dlouhodobé existence podniku je schopnost podniku uhradit včas své splatné závazky. Tuto schopnost vyjadřují ukazatele likvidity. V souvislosti s platební schopností je třeba vysvětlit základní pojmy, se kterými je možno se v této souvislosti setkat.

- **Solventnost** je platební schopnost podniku splácet včas své splatné závazky
- **Likvidita** je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, pomocí nichž je možné uhradit všechny splatné závazky
- **Likvidnost** představuje rychlost přeměnitelnosti určité složky aktiva na peníze.

Likvidita je většinou spojována se třemi základními poměrovými ukazateli, jenž jsou odvozeny od stupně likvidnosti jednotlivých složek oběžných aktiv. Nejméně likvidní z oběžných aktiv jsou zásoby, ke 2. stupni likvidnosti majetku jsou zařazovány krátkodobé pohledávky a nejvyšší likvidnost má krátkodobý finanční majetek, což jsou peníze v hotovosti, peníze na běžném účtu a krátkodobé cenné papíry.

Nejčastěji jsou používány tři základní ukazatele – hotovostní (okamžitá), pohotová a běžná likvidita. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 103 - 104)

Ukazatel běžné likvidity (Current Ratio) – III. stupně

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit svoje věřitele, pokud by proměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Proto je považován za klíčový ukazatel, zejména pro dodavatele i přes jeho některé nedostatky. Např. pokud ve struktuře oběžných aktiv jsou zahrnuty nedobytné pohledávky nebo neprodejně zásoby a nebere v úvahu dobu splatnosti krátkodobých pohledávek. Hodnota ukazatele by měla být v intervalu 1,5 – 2,5. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 118)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

(KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 91)

Ukazatel pohotové likvidity (Quick Asset Ratio, Acid Test) – II. stupně

Z tohoto ukazatele jsou vyloučeny zásoby, což jsou nejméně likvidní oběžná aktiva. Pokud jsou také vyřazeny těžko vymahatelné pohledávky, je tento ukazatel označován jako nespolehlivější z pohledu vypovídací schopnosti. Doporučená výše ukazatele je v rozmezí 1,0 – 1,5. V případě hodnoty 1,0 je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. V případě vysoké hodnoty podnik neproduktivně využívá vložené prostředky, snižuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu, ale zato pro věřitele je vysoká hodnota ukazatele příznivá. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 118)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

(KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 92)

Ukazatel hotovostní (okamžité) likvidity (Cash Position Ratio) – I. stupně

Jedná se o nejprísnejší ukazatel likvidity. Do výpočtu vstupují jen nejlikvidnější aktiva, což jsou peníze v hotovosti, peníze na účtech a rovněž volně obchodovatelné cenné papíry, šeky. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 0,9 – 1,1, ale tento interval je převzat z americké literatury. V České republice některé prameny uvádějí hodnotu spodního intervalu 0,6 a dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je uvedena hodnota spodního intervalu 0,2, což je i z psychologického hlediska uváděna jako hodnota kritická. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 117)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

(KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 92)

Pro všechny tři ukazatele likvidity jsou doporučeny optimální intervaly. Samozřejmě záleží na zvolené strategii podniku, kterou upřednostňuje, ale pro objektivní náhled na likviditu podniku se upřednostňuje stabilní situace bez větších výkyvů. Pro lepší pochopení situace podniku je třeba sledovat tyto ukazatele za delší časové období. Pro věřitele je vhodnější, dosahují-li hodnoty ukazatelů horní hranice intervalů, zatímco

pro vlastníky jsou výhodnější hodnoty u spodní hranice pásma. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 119)

Ukazatel likvidity z provozního cash flow

Pro hodnocení likvidity lze také využít ukazatele na bázi peněžních toků a znamená schopnost podniku hradit své splatné závazky z vytvořených peněžních prostředků.

(KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 93)

$$\text{Likvidita z provozního CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Jelikož u ukazatelů likvidity se jedná o statický pohled na likviditu, je vhodné doplňovat analýzy likvidity o ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu (ČPK) na oběžných aktivech. Hodnota ukazatele by měla dosahovat 30-50% a udává krátkodobou finanční stabilitu podniku. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 93)

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$$

2.7.5 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců a mají svůj význam v oborovém a mezinárodním srovnávání. K nejdůležitějším a nejpoužívanějším patří:

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Pozitivním vývojem je růst tohoto ukazatele v delším časovém období. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 134)

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$$

Osobní náklady k přidané hodnotě

Osobní náklady k přidané hodnotě udávání, kolik činí náklady na zaměstnance v poměru, co bylo vytvořeno v provozu. Čím menší je tato hodnota, tím je lepší výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 184)

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel sleduje, velikost přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. Velmi často je porovnávána s **průměrnou mzdou na jednoho pracovníka**.

Čím vyšší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší plyne efekt ze zaměstnanců. (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 184)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

2.8 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniků

V posledních letech se začíná vlivem změn ekonomického prostředí klást důraz na měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro investory. Proto vzniklo více nových metod hodnocení výkonnosti a velké rozšíření v tomto smyslu došlo u ukazatele EVA – Economic Value Added.

Také vlivem těchto změn se vyvinuly moderní přístupy k měření výkonnosti podniku, které doplňují tradiční finanční ukazatele o ukazatele nefinanční a podniky se snažily jimi měřit a hodnotit vývoj úspěchu jednotlivých činností podniku. K moderním přístupům měření výkonnosti podniku náleží benchmarking, model EFQM a Balanced Scorecard. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 13)

2.8.1 EVA (Economic Value Added)

Ukazatel EVA klade důraz na zisk ekonomický (ne účetní), který spočívá v tom, že je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, což kromě nákladů účetních obsahují i

tzv. „náklady ušlé příležitosti“ (oportunitní náklady).

Ukazatel EVA vychází ze tří veličin:

- Hodnotu čistého provozního hospodářského výsledku po zdanění (NOPAT - Net Operating Profit after Tax)
- Celkový investovaný kapitál (C - Capital)
- Průměrné náklady kapitálu (WACC – Weighted Average Cost of Capital)

Základní vzorec používaný pro výpočet je:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC * C}$$

NOPAT lze stanovit takto:

$$\mathbf{NOPAT = EBIT * (1 - t)}$$

Kde EBIT je provozní zisk a t je sazba daně z příjmu právnických osob

Průměrné náklady kapitálu WACC, které hrají roli nákladů ušlé příležitosti, se vypočtou podle vzorce:

$$\mathbf{WACC = rd(1 - t) * \frac{D}{C} + re * E/C}$$

Kde:

rd – náklady na cizí kapitál, tj. úrok

t – sazba daně z příjmu právnických osob

D – cizí kapitál (dluhy)

C – celkový dlouhodobě investovaný kapitál

re – náklady na vlastní kapitál – očekávaný výnosnost vlastního kapitálu

E – vlastní kapitál (Equity)

Podstatnou věcí je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jestliže hodnota je větší než nula, vytváří podnik hodnotu pro své vlastníky. Samozřejmě čím vyšší je, tím vyšší hodnotu pro vlastníky vytváří. V případě, že hodnota ukazatele je menší než nula, pak vlastníci obdrží méně než při jiné průměrné investici. (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 118 – 121)

Pro menší podniky je největším problémem určit náklady na vlastní kapitál. Pro jejich výpočet lze využít následující specifické metody: (SYNEK, 2007, s. 287)

- CAPM – Capital Assets Pricing Model – model oceňování kapitálových aktiv

- APT – Arbitrage Pricing Model – arbitrážní model oceňování
- Stavebnicové modely
- Gordonův růstový model

Model CAPM neboli tzv. stavebnicový způsob uplatňuje při analýzách Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (MPO) pro stanovení nákladů vlastního kapitálu (www.mpo.cz).

Lze postupovat podle následujícího vztahu:

$$re = rf + rLA + rPodnikatelské + rFinStab + rFinStruk$$

Kde:

rf – bezriziková výnosová sazba, stanovená MPO pro určité období

rLA – riziko velikosti podniku

$rPodnikatelské$ – riziko podnikatelské

$rFinStab$ – riziko finanční stability

$rFinStruk$ – riziko finanční struktury

Hodnota ukazatele EVA dle této metodiky má vzorec:

$$EVA = (ROE - re) * \text{vlastní kapitál}$$

2.8.2 Spider analýza

Spider analýza vychází z výše uvedených výsledků poměrových ukazatelů a obsahuje čtyři skupiny ukazatelů – likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Jednotlivé ukazatelé se vyjadřují v procentech v porovnání s odvětvovým průměrem a je možno zvolit různé množství paprsků (počet ukazatelů). Hodnoty jednotlivých ukazatelů odvětví se rovnají 100% a takto se nastaví kružnice v grafu. Po vyznačení skutečných hodnot ukazatelů podniku se získá konečný spider graf podniku, a čím jsou jednotlivé paprsky umístěny dále nad kružnicí 100%, tím je daný podnik na tom lépe ve srovnání s odvětvím. Ovšem některé ukazatele je nutno minimalizovat a je tedy třeba věnovat pozornost jednotlivým ukazatelům. Je možno srovnávat hospodaření podniku s odvětvím či srovnávat hospodaření daného podniku za několik po sobě jdoucích let a sledovat vývoj podniku. (SYNEK, 2009, s. 192)

Tabulka 1: Ukazatele spider analýzy

D – ukazatele aktivity		A – ukazatele rentability	
D 1	Podíl stálých aktiv	A 1	Rentabilita vlastního kapitálu
D 2	Obrátka aktiv	A 2	Rentabilita tržeb
D 3	Doba inkasa pohledávek	A 3	Rentabilita provozní činnosti
D 4	Doba obratu zásob	A 4	Rentabilita aktiv
C – ukazatele zadluženosti a produktivity		B – ukazatele likvidity	
C 1	Ukazatel zadluženosti	B 1	Krytí zdrojů
C 2	Krytí stálých aktiv	B 2	Peněžní likvidita
C 3	Doba obratu závazků	B 3	Pohotová likvidita
C 4	Vlastní financování	B 4	Běžná likvidita

(Zdroj: SYNEK, 2009, s. 192, vlastní zpracování)

2.9 Analýza soustav ukazatelů

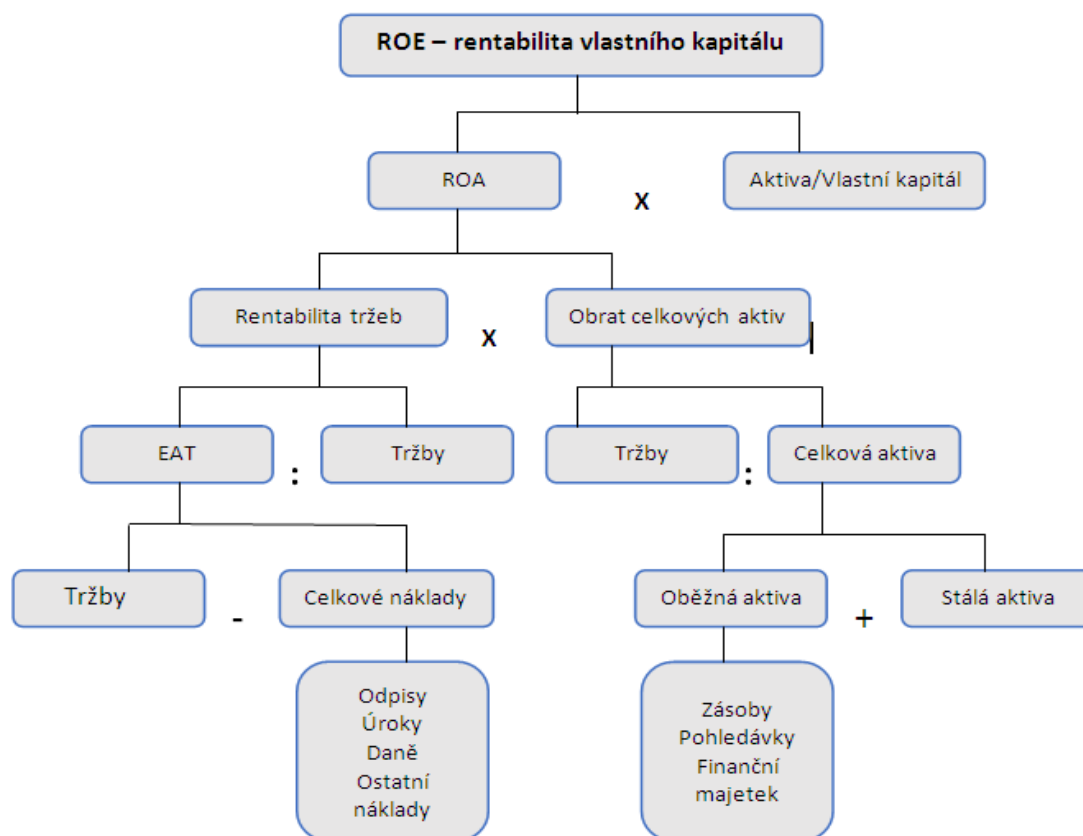
V předchozích kapitolách jsou uváděny analýzy jednotlivých ukazatelů, které hodnotí určitý úsek činnosti podniku. Aby bylo možno posoudit celkovou finanční situaci podniku, jsou vytvářeny soustavy ukazatelů. Rozlišují se dvě základní techniky vytváření soustav ukazatelů. Mezi ně patří soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, např. pyramidové soustavy a účelové výběry ukazatelů, tzv. bankrotní a bonitní modely. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 110)

2.9.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Pyramidový rozklad umožňuje rozklad výchozího ukazatele na ukazatele dílčí a ukazuje vzájemné vztahy jednotlivých ukazatelů a vliv dílčích ukazatelů na výchozí ukazatel. Jedním nejpoužívanějším pyramidovým rozkladem je rozklad rentability vlastního kapitálu, tzv. Du Pont rozklad.

$$ROE = \frac{EAT}{tržby} * \frac{tržby}{aktiva} * \frac{aktiva}{vlastní kapitál} * 100[\%]$$

Jelikož přehlednější a výstižnější je pyramidový rozklad v grafickém provedení, uvádím jej níže. Z tohoto rozkladu je dobře patrné, který ukazatel má největší vliv na změnu ukazatele rentability vlastního kapitálu. (RŮČKOVÁ, 2012, s. 111)



Obrázek 3: Pyramidový rozklad ROE

(Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2010, s. 102, vlastní úprava)

2.9.2 Bankrotní a bonitní modely

Bankrotní a bonitní modely neboli tzv. souhrnné indexy hodnocení jsou metody, které vyjadřují celkovou finanční ekonomickou situaci podniku a jeho výkonnost jedním číslem. Jsou to tzv. systémy včasného varování, které predikují, zda příslušný podnik se nachází ve finanční tísní. Finanční tíseň znamená stav, kdy podnik má vážné finanční problémy, tzn. není schopen dostát všem svým splatným závazkům nebo výše jeho závazků přesahuje hodnotu jeho aktiv.

Bankrotní modely

Bankrotní modely jsou určeny především věřitelům, jež zajímá, zda podnik je schopen

hradit své závazky a předpovídají finanční problémy podniku nebo dokonce ohrožení podniku bankrotem. Nejznámějšími bankrotními modely jsou Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, Beaverův model a Index IN – Index důvěryhodnosti.

Bonitní modely

Bonitní modely určují bonitu finančního zdraví podniku. Jsou vhodné pro mezipodnikové srovnávání a jsou určeny pro investory a vlastníky, které zajímá výkonnost podniku a zda podnik patří mezi dobré či špatné.

Nejpoužívanějšími bonitními modely jsou Kralickův Quicktest, Tamariho model, Argentiho model a ratingové modely. (SYNEK, 2009, s. 184)

Altmanovo Z-skóre

Altmanův model je jedním z nejznámějších modelů finanční tísně a cílem analýzy je roztřídění na bankrotující a prosperující podniky. Tato metoda s relativně velkou pravděpodobností určí blížíci se bankrot přibližně dva roky dopředu. Výsledkem analýzy je jediné číslo – Z-skóre skládající se z pěti ukazatelů a zahrnující v sobě rentabilitu, likviditu, zadluženost a strukturu kapitálu. Profesor E. I. Altman na základě rozsáhlého empirického testování přiřadil každému poměrovému ukazateli určitou váhu. Model má dvě základní verze, jedna verze je určena pro podniky veřejně obchodovatelné na burze a druhá verze pro podniky neobchodovatelné na kapitálovém trhu. (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 189-190)

Z důvodu zde předkládané práce je uveden model pro podniky neobchodovatelné na burze.

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Kde jednotlivá X vyjadřují:

X_1 = čistý pracovní kapitál/aktiva

X_2 = nerozdělený zisk minulých let/aktiva

X_3 = EBIT/celková aktiva

X_4 = vlastní kapitál/cizí zdroje

X_5 = tržby/aktiva

Výsledná hodnota ukazatele větší než 2,9 znamená, že podnik je finančně zdravý a v brzké době není ohrožen bankrotem. Pokud jsou výsledné hodnoty v intervalu od 1,23 do 2,89, jedná se o tzv. šedou zónu, kdy nelze jednoznačně o finančním zdraví

rozhodnout. Při hodnotách pod 1,23 má podnik silné finanční problémy a je na pokraji bankrotu. (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 190)

Index IN05

Manželé Neumaierovi vymysleli model IN, který je sestaven s ohledem na české prostředí a vychází z významných bankrotních indikátorů. Výhodou je, že se vychází z hodnot dostupných v účetní závěrce a spojuje věřitelský a vlastnický pohled. (SYNEK, 2009, s. 190 - 191)

$$\text{IN05} = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

Kde jednotlivá X vyjadřují:

X_1 = aktiva/cizí zdroje

X_2 = EBIT/nákladové úroky

X_3 = EBIT/aktiva

X_4 = výnosy/aktiva

X_5 = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Výsledná hodnota ukazatele větší než 1,6 vyjadřuje, že podnik je prosperující. Vyjde-li hodnota v intervalu od 0,9 do 1,6, jedná se o „šedou zónu“, což značí nedostatečnou indikaci. Při hodnotě pod hranicí 0,9 je podnik ohrožen bankrotem.

Kralickův Quicktest

Tento bonitní model vychází ze čtyř poměrových ukazatelů, jimž se přidělí stanovený počet bodů za dosaženou výši jednotlivého ukazatele a na základě průměru se určí hodnocení finanční situace podniku. První dva ukazatele se soustředí na finanční stabilitu a další dva ukazatele hodnotí výnosovou situaci podniku.

Jedná se o následující ukazatele:

Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / aktiva celkem

Doba splácení dluhu z CF = (cizí zdroje-peníze-účty u bank) / provozní cash flow

Rentabilita aktiv = EBIT / aktiva celkem

Cash flow v tržbách = provozní cash flow / výkony

Pokud podnik dosáhne výsledné hodnoty větší než 3 body, jedná se o velmi dobrý podnik – bonitní podnik, hodnota v rozmezí 1 až 3 charakterizuje tzv. „šedou zónu“ a

výsledná hodnota menší než 1 ukazuje na špatný podnik, který se potýká s problémy ve finančním hospodaření. (RŮČKOVÁ, 2011, s. 79)

Vypočteným výsledkům jsou přiřazeny body dle níže uvedené tabulky:

Tabulka 2: Stupnice hodnocení Kralickova Quicktestu

Ukazatel	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
Kvóta vlastního kapitálu	< 0	0–0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
Doba splácení dluhu z CF	< 3	3–5	5 – 12	12 – 30	> 30
Rentabilita aktiv	< 0	0– 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
Cash flow v tržbách	< 0	0–0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2011, s. 79, vlastní zpracování)

3 Analýza problému a současné situace

Předmětem této části diplomové práce bude zhodnocení teoretických poznatků z výše uvedených kapitol zvolené společnosti TOKOZ a.s.¹

3.1 Charakteristika společnosti TOKOZ a.s.

TOKOZ je strojírenský podnik, který má sídlo ve Žďáře nad Sázavou. TOKOZ je moderní akciová společnost, která poskytuje komplexní služby prvotřídní kvality v oblasti segmentu stavebního a nábytkového kování, zabezpečovacích prvků, subdodávek pro automobilový průmysl a další průmyslová odvětví. Značka TOKOZ je od 20. let minulého století spojena s výrobou visacích zámků a kování.



Obrázek 4: Logo společnosti

Zdroj: <http://www.tokoz.cz>

Dlouhodobý strategický cíl firmy je udržovat „i nadále pověst silného českého tradičního výrobce zámků a kování.“ Strategie firmy je růstová, hlavní myšlenka je profesionalizace a růst ve všech segmentech. Velkou prioritou je rozšiřování výrobního portfolia produktů, které jsou „ušity na míru“ pro konkrétního zadavatele. S tím souvisí schopnost poskytovat výrobky v souladu s příslušnými legislativními předpisy. Systém řízení firmy je procesně orientován a v systému řízení jsou zohledněny normy ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 a OHSAS 18001. Společnost vlastní certifikáty mezinárodně uznávané certifikační firmy DEKRA.

Celkový podíl exportu v roce 2012 činil 60% produkce, což je například ve srovnání s rokem 2009, kdy podíl exportu činil 58%, mírný nárůst. Největší exportní oblastí zůstává Německo (77%) a na druhém místě se nachází Španělsko (3,7%).

¹ Dále jen TOKOZ

3.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: TOKOZ a.s.

Sídlo: Santiniho 20/26, 591 02 Žďár nad Sázavou

Společnost zapsána: v obchodním rejstříku Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 3366

Identifikační číslo: 25670042

Vznik: 27. května 1998

Základní kapitál: 13 500 000 Kč

NACE kódy: sekce C – zpracovatelský průmysl, oddíl 2572 – výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

3.1.2 Historie společnosti

Historie společnosti začíná v roce 1920, kdy obchodník se železářským zbožím z Prahy, pan Jaroslav Rousek, kupuje areál po zbankrotované společnosti Helios, která vyráběla zápalkové zboží. Ve stejném roce zde začíná vyrábět visací a nábytkové zámky, sporáky, kouřovodů a různé druhy kovového zboží. V roce 1931 se začíná s výrobou rybářských potřeb. V roce 1948 byla firma znárodněna a stala se součástí Braneckých železáren. K 1. 1. 1950 se mění název na Továrny na kovové zboží, n. p., jejíž zkratkou je tedy již současný název TOKOZ. V roce 1968 dochází k mohutné výstavbě a byl rozšířen výrobní sortiment o okenní kování a slévárenské nářadí. V roce 1991 dochází k privatizaci státního podniku TOKOZ, jsou odtrženy všechny pobočné závody, rekreační střediska a bytové domy. V roce 1998 kupuje hlavní závod akciová společnost, kterou založil pan Vladimír Chládek s panem Vladislavem Veselým a firma je přejmenována na TOKOZ a.s. Po roce 2001 dochází k rozšíření výroby okenního kování, je vystavěna montážní hala a rozšířen provoz těžké lisovny. V roce 2007 je firma rozčleněna na dva hlavní obchodní úseky – Zámky a kování a Zakázkovou výrobu. Po roce 2012 je zahájena výroba cylindrických vložek. (TOKOZ.CZ, 2014)

3.1.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činnosti dle obchodního rejstříku je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Galvanizérství, smaltérství

- Slévárenství, modelářství
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojářství
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Firma je rozdělena na 2 obchodní úseky, ve společnosti nazývány 2 byznysy - **Zámky a kování a Zakázková výroba**. V byznysu Zámky a kování jsou vyráběny originální cylindrické vložky, visací zámky, petlice, zabezpečovací a aretační mechanismy a kování. Díky své dlouhodobé tradici a dlouhodobým zkušenostem je největším českým výrobcem v oblasti zabezpečovacích mechanismů. Mottem společnosti pro tento úsek je „*Chraň si svůj svět*“.



Obrázek 5: Ukázka výrobků-cylindrické vložky a visací zámky
(Zdroj: <http://www.tokoz.cz>)

V byznysu Zakázková výroba se firma soustředí na tři oblasti:

- subdodávky pro automobilový průmysl- např. díly střešních oken, stahování oken, antény, řadičí mechanismy, uzamykací systémy
- subdodávky pro oblast stavebního kování – např. okenní kování, kliky, madla, závěsy pro okna a dveře
- subdodávky pro ostatní průmyslová odvětví.

Mottem společnosti pro tento úsek je „*Špičkové komponenty a montážní sestavy pro náročné zákazníky*.“ Aby tohoto motta a vize firma dostála, nabízí svým zákazníkům komplexní služby od konstrukčních prací, po výrobu, balení, dopravu i poprodejní servis.



Obrázek 6: Ukázka výrobků-pro automobilový průmysl a nábytkové kování
(Zdroj: <http://www.tokoz.cz>)

3.1.4 Organizační struktura společnosti

Společnost sestává z hlavního závodu se sídlem ve Žďáře nad Sázavou a nemá žádné pobočné závody. Je organizačně členěna do 8 funkčních úseků a tyto jsou dále členěny na jednotlivé odbory. V roce 2012 byla provedena reorganizace, úsek 500 - Úsek řízení kvality byl spojen s úsekem 300 – Výrobně technický úsek, tudíž vznikl Úsek výroby a kvality. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 byl 512 a v roce 2012 byl 492 - z toho 8 řídicích zaměstnanců v Top managementu. (Údaje jsou čerpány z Výroční zprávy za rok 2011 a 2012)

Tabulka 3: Organizační struktura

ČÍSLO ÚSEKU	NÁZEV ÚSEKU	NÁZEV ODBORU
100	Vedení firmy	Vedení firmy Řízení systému
200	Obchodní úsek zakázkových výrob	Štáb OÚ-ZV a koordinace zdrojů Nástrojárna Nákup obchodní skupiny V Realizace ZV
300	Úsek výroby a kvality	Štáb ÚVK Prvovýroba Povrchové úpravy Řízení kvality Technické služby
400	Ekonomický úsek	Účetnictví a daně Controlling Výpočetní technika
600	Personální a sociální úsek	Řízení lidských zdrojů a mzdová účtárna
700	Technický rozvoj	Konstrukce výrobků Technická příprava výroby Projekty nových výrob
800	Obchodní úsek zámků a kování	Štáb OÚ-ZK a marketing ZK Obchodní skupina ZK + Firemní prodejna Realizace ZK

(Zdroj: Výroční zpráva TOKOZ a.s. z roku 2012)

3.2 Současná pozice společnosti na trhu

V této části diplomové práce je zpracována strategická analýza zvolené společnosti. Je zaměřena na makrookolí pomocí SLEPT analýzy, na mikrookolí pomocí Porterovy analýzy, na vnitřní prostředí společnosti pomocí analýzy 7S a výsledky těchto analýz

budou shrnuty ve SWOT analýze, jejímž cílem je posouzení vhodnosti současné strategie, případně určení vhodné strategie a konkurenčních výhod společnosti.

3.2.1 SLEPT analýza

Pro zvolenou společnost jsou důležité následující vlivy makrookolí:

Sociální a demografické faktory

V této skupině se odrážejí vlivy spojené s postojem obyvatelstva a jeho strukturou. Důležitou roli sehrávají např. demografické faktory, hlavně životní styl, životní úroveň, vzdělání, postoj k životnímu prostředí, pracovní mobilita, klima ve společnosti. Kupní síla obyvatelstva a životní styl ovlivňuje rostoucí či klesající poptávku.

Společnost Tokoz je ve velké míře závislá na stavebnictví, jelikož dodává zabezpečovací prvky pro domy a byty, dále stavební a nábytkové kování. V posledních letech z důvodu recese v této oblasti došlo k poklesu a tento pokles se projevil i v poptávce po produktech společnosti. Sice nominální mzda průběžně roste, ale reálná mzda díky většímu nárůstu spotřebitelských cen klesá, struktura výdajů domácností se změnila a domácnosti omezily investice a ostatní výdaje. Toto se projevilo u společnosti jak v byznysu stavebního kování, tak i v byznysu nábytkového kování a zatím se nepředpokládá, že by mělo dojít k výraznému nárůstu poptávky v této oblasti.

Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v ČR v letech 2009-2013

ROK	2009	2010	2011	2012	2013
Nominální mzda v Kč	23 344	23 855	24 436	25 109	25 435

(Zdroj: <http://vdb.czso.cz>)

V byznysu zámků a zabezpečovací techniky se projevuje vliv růstu kriminality. Lidé se snaží více zabezpečit svůj majetek, domy, chaty a auta a vzrůstá poptávka po produktech zabezpečovací techniky, které vyrábí také analyzovaná společnost.

Další negativní vliv na sníženou poptávku po produktech společnosti má stále se zvyšující nezaměstnanost, kdy spotřebitelé zvažují své investice daleko pečlivěji. Je způsobená nejenom recesí ve světě, ale, jak jsem konstatovala výše, z obavy z pokračující hospodářské krize a stále stagnující domácí poptávky. Makroekonomické prognózy naznačují, že nezaměstnanost v letošním roce bude klesat jen pozvolna.

Zajímavý je také faktor struktury nezaměstnaných. V současné době je poměrně

problematické nalézt technicky vzdělané pracovníky, jelikož v České republice delší dobu nebyly tyto obory ve větší míře podporovány a společnost je strojírenského zaměření, takže tato problematika se jí velmi dotýká. Tato oblast je řešena níže v souvislosti s technologickými faktory.

Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2009-2013

ROK	2009	2010	2011	2012	2013
Nezaměstnanost v %	6,7	7,3	6,7	7,0	8,6
Nezaměstnanost v % v Kraji Vysočina	7,7	8,1	7,2	7,7	8,6

(Zdroj: <http://vdb.czso.cz>)

Legislativní faktory

Společnost podniká na území České republiky a musí dodržovat a sledovat velké množství zákonů, vyhlášek, nařízení, různé normy týkající se legislativního omezení či patentové ochrany a autorských práv. Mezi základní zákony patří Obchodní zákoník, Zákoník práce, Občanský zákoník, Zákon o daních z příjmů a o dani z přidané hodnoty. Významnou oblast tvoří například technické normy, Evropské normy, ISO normy, které firma musí respektovat. Jelikož společnost 60% své produkce vyváží, předkládá svým zákazníkům tzv. ES prohlášení o shodě, které vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky a musí garantovat shodu k evropským směrnici. Např. norma ČSN EN 1303 obsahuje požadavky na funkční vlastnosti cylindrických vložek a třídy bezpečnosti. ČSN EN 1627 stanovuje odolnost výrobků proti odvrtání, vytržení a ČSN EN 12320 požadavky pro pevnost, bezpečnost a odolnost proti korozi visacích zámků.

Ke svým výrobkům musí společnost přikládat také certifikáty o shodě od akreditovaných zkušeben. Aby mohla společnost dodávat díly pro automobilový průmysl, musí být dle legislativních podmínek držitelem certifikátu kvality dle normy ISO/TS 16949, která definuje požadavky na systém managementu kvality výrobců pro automobilový průmysl. Na jedné straně jsou legislativní požadavky velmi přísné a obsáhlé, ale pokud TOKOZ je všechny splňuje, má velkou konkurenční výhodu oproti dovozu produktů z jiných mimoevropských států a tyto faktory mu pomáhají uspět i na evropských trzích dlouhodobě.

Ekonomické faktory

Zhodnotíme-li situaci za několik posledních let zpět, můžeme vidět, že od roku 2008 došlo k velkému rozkolísání trhu a obzvláště v roce 2009 se projevil velký pokles hospodářské výkonnosti u většiny firem z důvodu finanční krize, kdy klíčovým problémem byl propad poptávky. V letošním roce již můžeme vidět, že dochází k oživení ekonomiky a hospodářská výkonnost se dostává na vyšší úroveň. Ekonomické prostředí České republiky je ovlivňováno zlepšující se situací v Evropské unii a na zahraničních trzích a průmysl je provázán s německou ekonomikou. Firma TOKOZ vyváží 60 % své produkce a své výrobky z velké části dodává právě na německý trh, takže je možné očekávat zvýšenou poptávku ze zahraničí.

Oproti státům západní Evropy stále na domácím trhu ovšem poptávka stále stagnuje. Jak jsem již zmínila, spotřebitelé jsou velmi opatrní ve svých nákupech, ve společnosti vládne negativní nálada, jelikož lidé kolem sebe stále slyší o propouštění, zvyšující se nezaměstnanosti, o poklesu hrubého domácího produktu. Skutečnost taková je, neboť v letech 2009 -2013 k poklesu reálného HDP dochází. (V tabulce je uveden HDP v nominální veličině, abychom zjistili reálnou veličinu, je třeba nominální očistit o inflaci).

Tabulka 6: Vývoj HDP v ČR v letech 2009-2013

ROK	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (v mld. Kč)	3762	3788	3821	3846	3884

(Zdroj: <http://vdb.czso.cz>)

V důsledku poklesu poptávky po produktech v předcházejících letech se ve společnosti pracovalo pouze ve zkráceném pracovním režimu, výroba stála a nárazově také měla odstávky ve výrobě a přestala spolupracovat s „agenturními zaměstnanci.“ V současné době výroba jede v plynulém provozu a je předpoklad, že dojde ke zvýšení poptávky i v domácím prostředí.

Dalším z významných faktorů je míra inflace, která ukazuje změnu cenové hladiny.

Tabulka 7: Vývoj inflace v ČR v letech 2009-2013

ROK	2009	2010	2011	2012	2013
Inflace (v %)	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

(Zdroj: <http://vdb.czso.cz>)

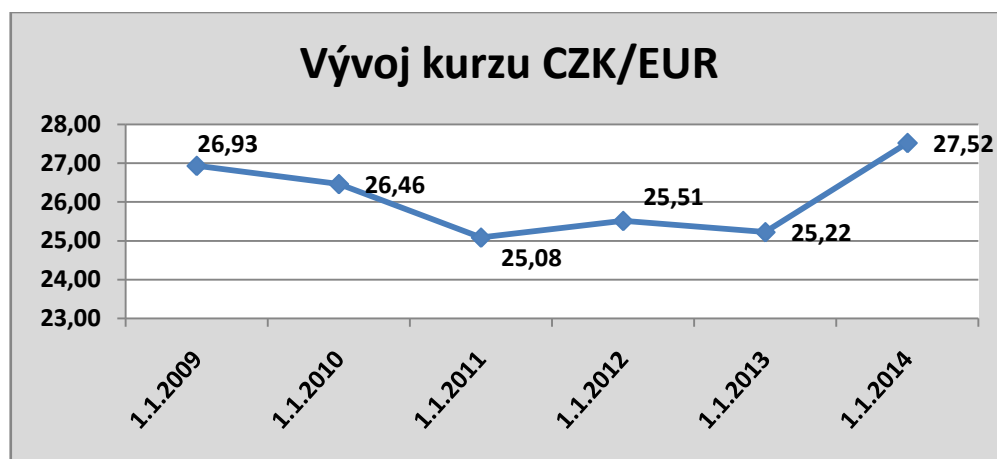
V loňském roce ČNB provedla měnovou intervenci, jejímž cílem bylo zamezit deflaci, zvýšit spotřebu domácností a tím oživit českou ekonomiku.

Protože firma TOKOZ velkou část své produkce vyváží do zahraničí, tudíž ji velmi ovlivňuje i měnový kurz a jakékoliv výkyvy naší měny k zahraničním mohou způsobit firmě nemalé problémy. Po intervenci na devizovém trhu došlo k oslabení měny, což prodraží dovoz náhradních dílů a zařízení do ČR, ale zvýhodní hlavně exportní firmy.

Proto oslabení koruny by mělo velmi pomoci firmě TOKOZ zejména při výrobě produktů určených na export.

TOKOZ samozřejmě nenakupuje a neprodává pouze v tuzemské měně, ale používá Euro. Jelikož používá zajišťovací finanční deriváty – měnové forwardy na zajišťování eurových operací, intervence ČNB ji způsobila určité ztráty.

V níže uvedeném grafu je vidět změnu vývoje měn.



Obrázek 7: Vývoj kurzu CZK/EUR

(Zdroj: <http://www.kb.cz/kurzovni-listek/cs/rl/index.x>)

Politické faktory

Politická situace je v ČR poměrně stabilní, došlo k otevření jiných trhů, zjednodušení dovozů a vývozu zejména se zeměmi mimo Evropskou unii, snížení cla a poplatků.

Již delší dobu byly také přislíbeny investice do infrastruktury, zejména zlepšení stavu silnic v Kraji Vysočina, což by zjednodušilo i podnikání ve Žďáře nad Sázavou. Toto město bohužel není situováno u dálničního přivaděče, a proto firmy jsou v tomto směru znevýhodňovány v porovnání s jinými městy ležícími u dálnice a lepším stavem silnic.

Z fondů EU bylo v posledních letech přiděleno mnoho finančních prostředků např. na, v poslední době velmi často diskutované, solární elektrárny. Bohužel díky této neuvážené podpoře došlo k nárůstu cen elektrické energie, což má za následek zvýšení vstupů pro podnikatelské subjekty, firmy musely zdražit své výrobky a také jejich produkty jsou méně konkurenceschopné. Toto je bohužel způsobené silnou lobby určité skupiny osob na politickou garnituru, která dlouhodobě straní „velké energetice“. Také společnost TOKOZ tento nárůst musela započítat do svých nákladů, ale nemohla zdražit své produkty kvůli udržení konkurenceschopnosti a zachování dlouhodobých zakázek a tento faktor působí na snížení hospodářského výsledku.

Důležité je, aby politici vytvořili stabilní prostředí s vymahatelným právem a kvalitními zákony a zamezili korupci a prosazení zájmů lobistických skupin při určitých nevýhodných projektech pro společnost.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ovlivňuje také podnikání ve strojírenství a prostřednictvím Evropského fondu pro regionální rozvoj realizovala společnost TOKOZ v rámci programu OPPI - Inovace – Výzvy IV. nákup hydraulického rychloběžného stroje pro odlévání odlitků, sloupové vrtačky, softwarové a hardwarové vybavení pro řízení procesu. Jsou připraveny nové výzvy v novém programovém období od roku 2014 a společnost TOKOZ by mohla využít opět investice do strojů či rekonstrukce svých objektů.

Bohužel negativním jevem v českém prostředí je nárůst kriminality. Státní orgány prostřednictvím pojišťovacích institucí požadují, aby např. nemovitosti byly zabezpečeny stanovenými zabezpečovacími zařízeními, které přispívají k větší ochraně nemovitosti před vloupáním. Vliv těchto nařízení působí pozitivně na zvýšenou poptávku po produktech společnosti a může vést ke konjunktuře u výrobců zabezpečovací techniky, jako je i firma TOKOZ.

Technologické faktory

V dnešní době má zavádění nových technologií a užívání vyspělých technických

zařízení obrovský význam a výhody. Vysoká je rychlost, s níž se technologie a zařízení mění, což může pro podnik představovat značné finanční zatížení. I přes neplnění plánu výkonů společnost pořizuje nový majetek a technologie, např. stroje pro tlakové lití odlitků, obráběcí CNC centrum a byla dokončena implementace nového integrovaného informačního systému. Prostřednictvím Evropského fondu pro regionální rozvoj, v rámci programu OPPI byl pořízen investiční majetek a technologie, které jsem uvedla výše. Domnívám se, že společnost má velmi kvalitní stroje pro svou výrobu a zastaralé nahrazuje novými s lepšími parametry a výkonností.

S technologickými faktory také souvisí jedna v dnešní době velmi problematická oblast, a to nalézt kvalifikovanou pracovní sílu s technickým vzděláním. Lidský potenciál je pro firmu velmi důležitý, ovšem situace v České republice je taková, že na pracovním trhu je málo technicky vzdělaných pracovníků a TOKOZ nedostatek těchto lidí již začíná pociťovat. V této oblasti by měl stát poskytovat větší podporu a upřednostňovat vzdělávání v technicky zaměřených oborech.

3.2.2 PORTEROVA analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí sleduje pomocí pěti konkurenčních faktorů situaci v odvětví.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Nejenom na domácím trhu, ale i v zahraničí působí několik významných výrobců zámků a kování. Pro firmu představují poměrně silnou konkurenci. Jedním z velkých konkurentů je společnost ASSA ABLOY Czech & Slovakia s. r. o., (známá pod značkou FAB), TKZ Polná, dále společnost Hettich, jež má mateřský závod v Německu a odštěpný přímo ve Žďáře nad Sázavou.

Konkurenční výhodou pro TOKOZ může být dlouholetá tradice a velké povědomí o značce TOKOZ na území České republiky a o její kvalitě. Firma také klade důraz na diferenciaci produktů a v byznysu zakázková výroba na výrobu dle zadání zákazníka. Důležitá je také inovace technologií, čemuž věnuje firma velkou pozornost a každý rok investuje do nových strojů a technologií.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Dnešní doba je pro vstup nových firem velmi náročná, obzvláště co se týká kapitálové

náročnosti a vztahu k zákazníkům. Důležitým faktorem je také lidský kapitál se svými zkušenostmi. Na trhu funguje velmi mnoho firem s vybudovaným zázemím, kvalitními technologiemi, výrobky a se zkušeným a kvalifikovaným personálem. Navíc i s rostoucí globalizací světové ekonomiky je na náš trh dováženo mnoho produktů z této oblasti, proto není vstup nových konkurentů v této oblasti očekáván.

Hrozba substitučních výrobků

V byznysu Zakázková výroba není hrozba substitučních výrobků téměř žádná, jelikož se tato výroba uskutečňuje podle zadání zákazníků.

Zatímco v byznysu Zámky a kování jsou výrobky poměrně lehce substitovatelné. V základních typech existuje mnoho alternativních produktů nejen od výrobců z České republiky, ale také ze zahraničí, především z Asie. Ovšem tyto produkty jsou málo kvalitní a s dlouhými dodacími termíny.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník je hlavním předmětem zájmu podniku, proto je důležité snažit se o důsledné poznávání jeho potřeb a požadavků, postojů, motivací a nákupních zvyklostí.

V oboru, ve kterém firma podniká, působí poměrně silná konkurence a tudíž je i velká vyjednávací síla zákazníků.

Firma TOKOZ má dva byznysy. V oblasti Zámek a kování, kde je velká konkurence, je také vyjednávací síla zákazníků velká. Zákazníkům je zde nabízena sleva na odebírané produkty dle množství odběru. U loajálního zákazníka poskytuje také dodatečné rabaty za stálý odběr a tito zákazníci mají prodlouženou splatnost až na 60 dnů. V oblasti zakázkové výroby spolupracuje asi s 10 velkými zákazníky. Výhodou pro ni je, že pro tyto zákazníky vyrábí produkty „šité na míru“ a tato spolupráce pokračuje již dlouhou dobu. Zákazník tyto produkty potřebuje do svých výrobků a z důvodů kvalitních dodávek firmou TOKOZ je zde poměrně nižší vyjednávací síla zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele patří především dodavatelé železa, nerezových materiálů a plechů. Při rozhodování o dodavateli používá firma určitá kritéria: kvalita materiálu, cena, rychlost a včasnost dodávek, spolehlivost. Na trhu je mnoho výrobců a dodavatelů tohoto sortimentu, což je pro firmu výhodou. TOKOZ disponuje také

velkými skladovacími prostory, může nakoupit materiál ve větších objemech a tím získává podstatně lepší cenu a dodací podmínky. Díky tomu dodavatelé nedisponují nijak velkou vyjednávací silou.

3.2.3 7S analýza

Model 7S od firmy McKinsey je nástroj pro analýzu vnitřního prostředí, který zahrnuje 7 faktorů vzájemně se ovlivňujících a podmiňujících se. Pro dobré fungování společnosti je nutné, aby tyto faktory byly ve vzájemném souladu.

Strategie

Svou strategii má firma TOKOZ uvedenou ve svých firemních dokumentech, která já dostupná všem zaměstnancům podniku. Hlavním cílem je zákazník, společnost se snaží o důsledné poznávání jeho problémů, požadavků, postojů, motivací a nákupních zvyklostí a snaží se splnit jeho požadavky, rozšiřovat svůj sortiment a podíl na trhu.

Její strategie je růstová ve všech segmentech, snaží se o diferenciaci produktů a služeb, o vysokou kvalitu, chce dodávat špičkové komponenty a montážní sestavy pro náročné zákazníky. Dalšími cíli je vyrábět za co možné nejnížší náklady a zvýšení tržní podílu v Evropě, zejména v Německu, kam již firma dodává 60% své produkce.

Struktura

Firma má funkční organizační strukturu, což znamená, že seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a pravomocí. Je organizačně členěna do 8 funkčních celků. Díky této funkční struktuře je ve společnosti lepší koordinace práce v rámci oddělení a tato struktura umožňuje efektivní fungování firmy jako celku.

Systémy

Firma využívá jednotný informační systém pro celý podnik. V roce 2012 byla dokončena implementace nového integrovaného informačního systému Qi.

Systém řízení firmy je procesně orientován a v systému řízení jsou zohledněny normy ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 a OHSAS 18001. Společnost vlastní certifikáty mezinárodně uznávané certifikační firmy DEKRA. Bývá také podrobován kontrolním auditům odběratelských firem, jež kontrolují procesy a kvalitu dle jejich odběratelských požadavků.

Styl řízení

Vedení firmy uplatňuje demokratický styl řízení, kdy vedoucí a další zaměstnanci se vzájemně respektují, komunikace je dvousměrná, zaměstnanci mají určité pravomoci, jsou začleněni na řízení firmy dle hierarchického postavení. Vedení podporuje návrhy a iniciativu svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají pocit sounáležitosti s firmou a dosahují vysokých výkonů

Spolupracovníci

Spolupracovníci firmy patří mezi hlavní faktory úspěchu a vedení si toto uvědomuje. Poskytuje jim dobré zázemí, nejen technické, ale i motivační, vytváří příjemné pracovní prostředí a podporuje je ve vzdělávání a zajišťuje nejen zákonná, ale i odborná školení.

Např. v roce 2009 firma zapojila 268 zaměstnanců do vzdělávacího programu „Školení je šance“, kteří se vzdělávali ve znalostech informatiky, prezentačních dovednostech, v dovednostech při obrábění a tváření kovů a dalších.

Schopnosti

Vedení firmy ví, že bez kvalitních, spolehlivých a vzdělaných zaměstnanců by se neobešla a proto klade velký důraz na vzdělávání a proškolení všech svých zaměstnanců. Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je zvyšování kvality svých produktů a samozřejmě s tím souvisí vysoká profesní úroveň personálu.

Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří vize, poslání a cíle, ale také firemní kultura. Jedním z cílů je plnit požadavky svých zákazníků, udržet prvotřídní kvalitu a včasnost dodávek svých produktů. Proto firma TOKOZ se snaží systematicky rozvíjet nejen schopnosti a dovednosti svých pracovníků, ale také aby se zaměstnanci cítili dobře v kolektivu, ztotožnili se se strategií firmy a rádi pro firmu pracovali.

4 Finanční analýza společnosti TOKOZ a.s.

Cílem této kapitoly je zhodnotit finanční situaci firmy TOKOZ a.s. Bude vycházeno z teoretických východisek uvedených v předchozích kapitolách. Podklady pro zpracování jsou účetní výkazy společnosti za roky 2008 – 2012, které jsou součástí výročních zpráv společnosti. Zjištěné výsledky budou porovnány s oborovými průměry, které jsou dostupné na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Původním záměrem bylo srovnávat analyzovanou společnost s konkrétními firmami, vyrábějící obdobné produkty. Ale společnost má dva byznysy - Zámky a kování a Zakázkovou výrobu a nepodařilo se najít společnost, která by produkovala výrobky jak v sériové výrobě, tak i zakázkové výrobě. Jmenovaná společnost je zařazena podle jeho oboru podnikání do klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C – zpracovatelský průmysl, oddíl 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

4.1.1 Horizontální analýza

Při horizontální analýze se vypočítávají meziroční změny v absolutním i procentuálním vyjádření.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv

	Změna 2009/2008		Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
AKTIVA CELKEM	-64 049	-12,94	2 126	0,49	50 518	11,66	1 673	0,35
Stálá aktiva	-32 567	-10,35	-25 576	-9,07	29 182	11,38	-1 395	-0,49
DI. nehm. majetek	-3 028	-45,51	-1 280	-35,30	3 840	163,68	4 413	71,34
DI.hm.majetek	-29 539	-9,59	-24 296	-8,73	25 342	9,98	-5 808	-2,08
DI.fin.majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	-31 133	-17,34	28 021	18,88	20 962	11,88	3 155	1,60
Zásoby	-33 651	-31,26	15 964	7,05	6 341	7,05	7 186	7,46
DI.pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
Kr.pohledávky	362	0,56	14 648	22,64	16 135	20,34	-12 404	-12,99
Kr.fin.majetek	2 156	28,47	-2 591	-26,63	-1 514	-21,21	8 373	148,85
Čas.rozlišení	-349	-34,93	-319	-49,08	374	112,99	-705	-12,34

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky trendů aktiv vyplývá, že sice kromě roku 2009 dochází k pomalému navyšování bilanční sumy, ale vcelku, kdy bilanční suma aktiv v roce 2008 činila 495,1 mil. Kč, poklesla o 2% na 485,4 mil. Kč. v roce 2012. V roce 2010 a 2012 byla meziroční bilanční suma navýšena pouze o desetiny procenta a v roce 2009 klesla o 13%, což je v absolutní hodnotě 64 mil. Kč. Na poklesu se v největší míře podílely pozastavené investice a nákupy dlouhodobého majetku a zásob. Příčinou byla v roce 2008 finanční krize, kdy firmě poklesly velmi zakázky.

Stálá aktiva klesla od roku 2008 do roku 2012 o 10 %, v absolutním vyjádření o 30 mil. Kč. Tento majetek je tvořen dlouhodobým hmotným a dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobý finanční majetek firma nevlastní. Největší pokles byl u stálých aktiv v roce 2009 o 10 % a 2010 o dalších 9 %. V roce 2011 dochází u dlouhodobého nehmotného majetku k navýšení o 3,84 mil Kč (o 163 %) a v roce 2012 o 4,4 mil. Kč (o 71 %) v porovnání s rokem předchozím. Firma investovala do nového informačního systému, který je plně využíván.

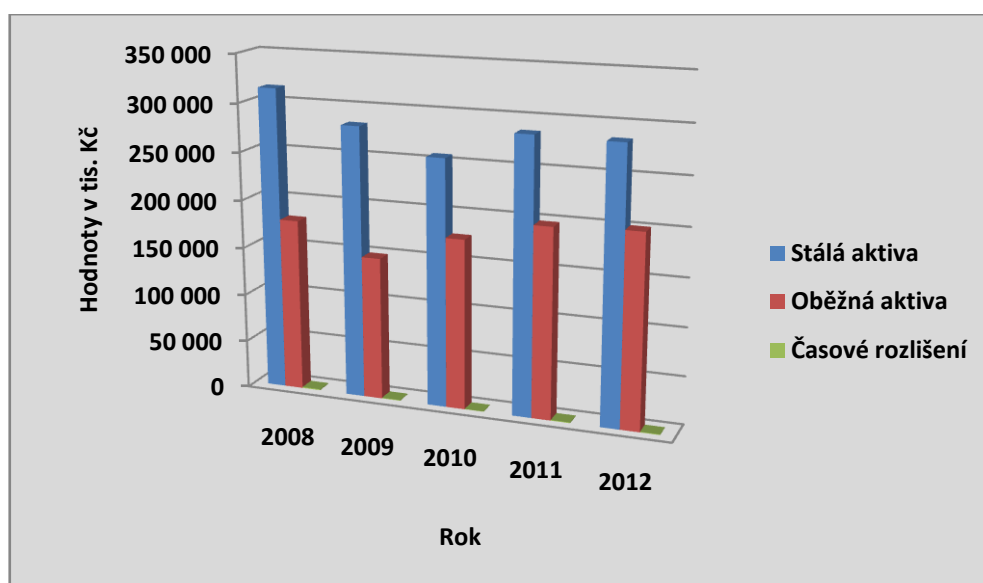
Dlouhodobý hmotný majetek vykazuje klesající trend, firma vlastní budovy a pozemky, které byly odkoupeny od státního podniku TOKOZ a ke snížení hodnoty také přispívá oceňovací rozdíly k nabytému majetku při privatizaci. Pouze v roce 2011 došlo k nárůstu o 10 % (v absolutní hodnotě 25,3 mil. Kč), kdy firma nakoupila tlakový licí stroj, obráběcí centrum a zrekonstruovala provoz zinkové slévárny.

Oběžná aktiva měla s výjimkou 2009 vzrůstající trend, ale i zaznamenaly velké výkyvy. Jak bylo uvedeno výše, z důvodu hospodářské krize v roce 2008, došlo k poklesu zakázek a firma snížila výrobu na 4 denní pracovní týden a snížila i o 33,6 mil. Kč zásoby (materiál, zboží i výrobky), což činilo 31% v porovnání s předchozím rokem. Snažila se vyprodat co možná nejvíce výrobků a zásob. Díky tomu také došlo v roce 2009 k mírnému navýšení krátkodobému finančnímu majetku o 2,2 mil. Kč, ke snížení bankovních úvěrů, ale také k většímu nárůstu krátkodobých pohledávek v následujícím roce 2010 o 14,6 mil. Kč. Tento trend pokračoval i v roce 2011, kdy pohledávky opět vzrostly o 20 %. V roce 2012 již můžeme pozorovat pokles o 13 %, ale v porovnání s rokem 2008 došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek o 30 % na hodnotu 83 mil. Kč. Velkou roli zde činí jiné pohledávky, kdy podnik v letech 2010 – 2012 získal příslib dotací v oblasti inovace a výzkumu pro zajištění nové výroby. Pokud odběratelé své

závazky hradí pozdě, projeví se to na stavu finančního majetku, kde se objevují velké výkyvy. Toto platí i u společnosti TOKOZ. V roce 2009 činil vzrůst finančního majetku o 28 %, následující roky pokles 27 %, 21 % a v roce 2012 došlo k nárůstu o 148 %, kdy poklesly krátkodobé pohledávky.

Společnost nemá dlouhodobé pohledávky, což je příznivé z důvodů rizika nedobytnosti.

Časové rozlišení, které je představováno náklady a příjmy příštích období, zaznamenaly kromě roku 2011 pokles. V roce 2011 byly zvýšeny o 374 tis. Kč náklady příštích období, což je zejména dopředu zaplacené nájemné. Výše, v porovnání s jinými složkami aktiv, je poměrně zanedbatelná.



Graf 1: Struktura aktiv v letech 2008-2012

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv

Následující tabulka zachycuje vývoj jednotlivých položek pasiv v absolutním i procentním poměru. Tak jako celková aktiva, tak i vývoj pasiv je totožný, jelikož platí základní bilanční pravidlo. Bilanční suma od roku 2008 poklesla o 2 % ze 495 mil. Kč na 485 mil. Kč. Vlastní kapitál byl sice navýšen o 20,5 mil. Kč, ale cizí kapitál se snížil o 30,5 mil. Kč v absolutní hodnotě.

Tabulka 9: Horizontální analýza pasív

	Změna 2009/2008		Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
PASIVA CELKEM	-64 049	-12,94	2 126	0,49	50 518	11,66	1 673	0,35
Vlastní kapitál	-6	0,00	15 769	7,31	7 172	3,10	-2 410	-1,01
Základní kapitál	0	-	0	-	0	-	0	-
Kapitál.fondy	0	-	0	-	-3 693	-369 400	-706	19,1
Rezervní,nedělit. a ost fondy ze zisku	0	-	0	-	0	-	0	-
VH min.let	1 441	0,73	-6	0,00	15 769	7,90	5 152	2,39
VH běž.úč.období	-1 447	100,42	15 775	917	-4 904	-31,10	-6 856	-63,1
Cizí zdroje	-64 589	-23,12	-16 155	-7,52	45 058	22,69	5 298	2,17
Rezervy	1 743	29,20	-3 011	-39,04	2 599	55,29	-5 694	-78,0
Dl.závazky	-1 944	-6,59	-106	-0,38	252	0,92	10 634	38,3
Kr.závazky	-16 915	-26,59	32 847	70,35	25 077	31,53	-21 899	-20,9
Bankovní úvěry	-47 473	-26,34	-45 885	-34,56	17 130	19,71	22 257	21,4
Časové rozlišení	546	10 920,	2 512	455,90	-1 712	-55,89	-1 215	-89,9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na vlastní kapitál společnosti měl nejvyšší vliv výsledek hospodaření běžného účetního období, jelikož v roce 2010, po dvou nepříliš úspěšných letech, vykázal zisk ve výši 15,8 mil. Kč. Jeho vývoj má velmi kolísavý charakter. Rok 2011 byl také ziskový, ale nastal propad o 31 % oproti předcházejícímu období a tento propad pokračoval i v roce 2012, a to o 63 %. Zisk činil 4 mil. Kč. Každý rok, kromě roku 2011, byl výsledek hospodaření ponechán ve společnosti a přesunut do výsledku hospodaření minulých let. Za rok 2011 bylo valnou hromadou rozhodnuto o výplatě dividend části výsledku hospodaření ve výši 5,1 mil. Kč.

Velký vliv měly také kapitálové fondy, kde v roce 2011 a 2012 se zobrazily ztráty u zajišťovacích finančních derivátů.

Cizí kapitál má opět kolísavý charakter. V roce 2009 byl snížen o 64,6 mil. Kč a v roce 2010 o 16,1 mil. Kč, zatímco v následujícím roce 2011 byl navýšen o 45 mil. Kč (o 22,7 %) a v 2012 o dalších 5,3 mil. Kč. K největšímu snížení cizích hodnot došlo v roce 2009 o 64,6 mil. Kč (23 %), přičemž hlavními příčinami byl pokles krátkodobých závazků o 16,9 mil. Kč a pokles bankovních úvěrů o 47,8 mil. Kč. Tento trend pokračoval u bankovních úvěrů ještě v roce 2010, ovšem v roce 2011 došlo

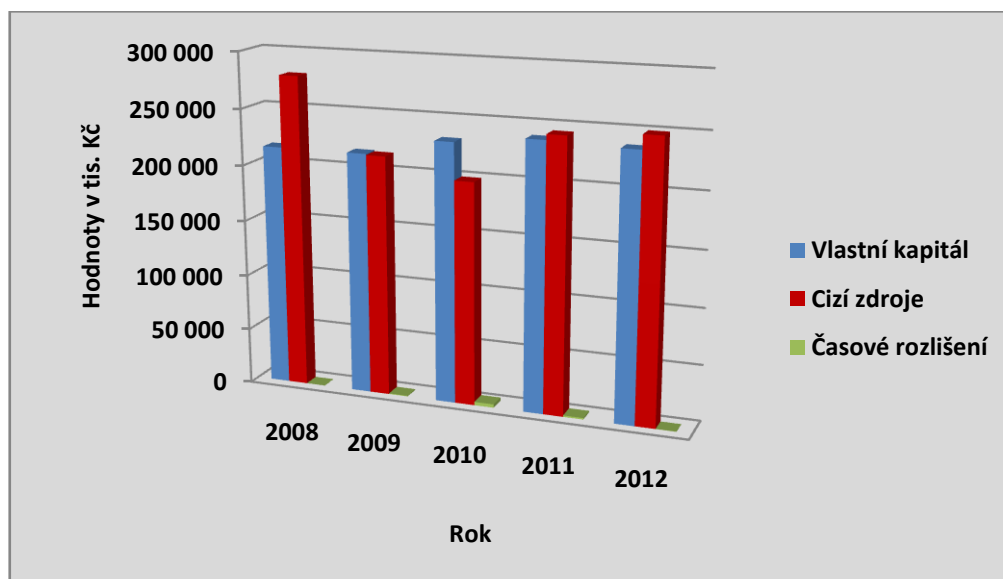
k navýšení o 17,1 mil. Kč a v roce 2012 o 22,2 mil. Kč. Pozitivní bylo, že společnost splatila dlouhodobé úvěry a nyní čerpá převážně úvěry krátkodobé, které má většinou na technologie či osobní auta. S tím souvisí i hodnota nákladových úroků, které byly velmi sníženy.

Dlouhodobé závazky představovaly zejména závazky odložené daňové a do roku 2012 byly zhruba ve stejné výši. V roce 2012 došlo k navýšení o 10,6 mil. Kč, kdy společnost převedla závazek z obchodních vztahů od dodavatele Helmerding na dodavatelský úvěr.

Zatímco v dlouhodobých závazcích společnost zvýšila hodnotu, u krátkodobých závazků v roce 2012 snížila o 21,9 mil. Kč.

Jednou z položek cizího kapitálu jsou rezervy, které společnost tvoří každý rok. V roce 2009 došlo k nárůstu oproti předcházejícímu roku o 1,7 mil. Kč (o 29,2%). Byla vytvořena rezerva v nejvyšší výši za celé období, společnost ji tvořila na nevyčerpanou dovolenou, odstupné a odložené odměny. V roce 2012 došlo k velkému poklesu, neboť podnik změnil metodiku tvorby rezervy a tvoří ji na nevyčerpanou dovolenou pouze u dělnických profesí.

Časové rozlišení má klesající trend a představuje pouze nepatrnou částku v porovnání s ostatními položkami. Pouze v letech 2009 – 2011 jsou vykázány výnosy příštích období, kdy podnik uzavřel kontrakt s důležitým zákazníkem na výrobu nástroje a v následujících letech byl tento výnos rozúčtován ve výrobcích.



Graf 2: Struktura pasiv v letech 2008 – 2012
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisků a ztráty

Následující tabulka ukazuje vývoj vybraných položek výkazu zisků a ztráty, z níž je patrné, že hodnoty většiny položek se každoročně snižují.

Tabulka 10: Horizontální analýza výkazů zisků a ztráty

	Změna 2009/2008		Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
Tržby za prodej zboží	-233	-2,05	-1 906	-17,09	-500	-5,41	-2 056	-23,51
Náklady vynal.na prod.zboží	-680	-8,42	-1 924	-26,02	-380	-6,95	-919	-18,05
Obchodní marže	447	13,50	18	0,48	-120	-3,18	-1 137	-31,11
Výkony	-232 171	-34,76	111 233	25,53	54 988	10,05	-40 481	-6,72
Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	-215 169	-32,22	75 649	16,71	59 026	11,17	-38 331	-6,53
Výkonová spotřeba	-206 642	-45,75	80 304	32,77	53 779	16,53	-36 357	-9,59
Přidaná hodnota	-27 082	-12,23	30 947	15,92	1 089	0,48	-5 261	-2,32
Osobní náklady	-50 231	-24,59	24 623	15,99	9 781	5,47	-4 170	-2,21
Daně a poplatky	-35	-2,19	465	29,77	87	4,29	364	17,22
Odpisy DNM a DHM	5 620	13,19	-2 947	-6,11	-1 767	-3,90	1 642	3,77
Tržby z prodeje DM a materiálu	-2 403	-54,40	1 695	84,16	5 349	144,22	4 759	52,54

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma Tokoz se zabývá hlavně výrobní činností, ale její doplňkový zdroj příjmů je také prodej zboží. Od roku 2008 došlo k velkému poklesu v tržbách za prodej zboží z 11,4 mil. Kč na 6,7 mil. Kč, což činí 58,9 % obratu roku 2008. Zároveň i vývoj v nákladech vynaložených na prodané zboží měl klesající charakter. Obchodní marže také poklesly, ale pouze na hodnotu 76 %, z čehož vyplývá větší rentabilita v roce 2012 v porovnání s rokem 2008.

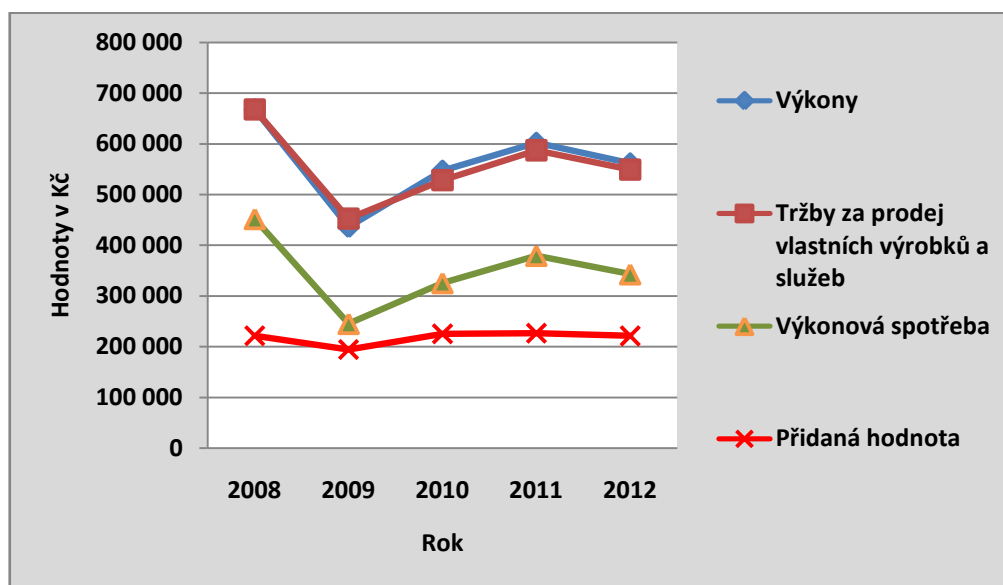
Výkony představují hlavní zdroj příjmů pro firmu a vykazují nestabilní charakter. Opět je zde vidět silný vliv hospodářské a finanční krize v roce 2009, kdy došlo k poklesu o 34,8 % na hodnotu 435,7 mil. Kč, následují 2 roky růstu na 601,9 mil. Kč a v roce 2012 se opakuje mírnější pokles tentokrát o 6,7 % na hodnotu 561,5 mil. Kč.

Výkonová spotřeba a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb kopírují stejný vývoj jako výkony, pokles v roce 2008 a 2012, jinak růst hodnot.

Přidaná hodnota, i přes velké výkyvy v ostatních položkách, vykazuje kromě roku 2009 poměrně stejně vysokou hodnotu. V roce 2009 se propadla z 221,5 mil. Kč na 194,4 mil. Kč (12,2 %), v dalších dvou letech pokračoval nárůst a v roce 2012 mírný pokles na 221,2 mil. Kč. Z výsledků je vidět, že vedení společnosti snížilo výkonovou spotřebu zejména v roce 2009, tzn. nákupy služeb, materiálu i energie a tudíž zachovala poměrně stejnou výši přidané hodnoty. Níže uvedený graf ukazuje vývoj těchto vybraných položek.

U osobních nákladů je zaznamenán velký pokles v roce 2009 o 50,2 mil. Kč (24,6 %) z důvodu, že firma pracovala ve zkráceném pracovním režimu. Nárůst byl zaznamenán v roce 2010 o 16 %, kdy firma propustila zaměstnance, ale musela vyplatit odstupné. Následující rok došlo k vzestupu o 5,5 %, ale v roce 2012 byl zaznamenán mírný pokles o 2,2 %.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu vykazují po prvotním poklesu v roce 2010, 2011 a 2012 vzestupnou tendenci. Největší tržby za prodej materiálu ve výši 13,7 mil. Kč činily v roce 2012 a je zřejmé, že firma prodala přebytečný materiál.



Graf 3: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V další části se zaměříme na vývoj výsledků hospodaření. Níže uvedená tabulka vyjadřuje údaje o změnách výsledků hospodaření společnosti ve zkoumaném období.

Tabulka 11: Horizontální analýza výsledků hospodaření

	Změna 2009/2008		Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
Provozní VH	29 001	-110,72	14 239	506,91	-2 356	-13,82	-5 480	-37,30
Finanční VH	-472	15,12	3 864	-107,51	-2 376	-880,00	-2 433	115,53
Mimořádný VH	-33 805	-102,89	1 021	-105,69	-72	-130,91	-154	905,88
VH za účetní období	-1 447	-100,42	15 775	-262 917	-4 904	-31,10	-6 856	-25,32

(Zdroj: vlastní zpracování)

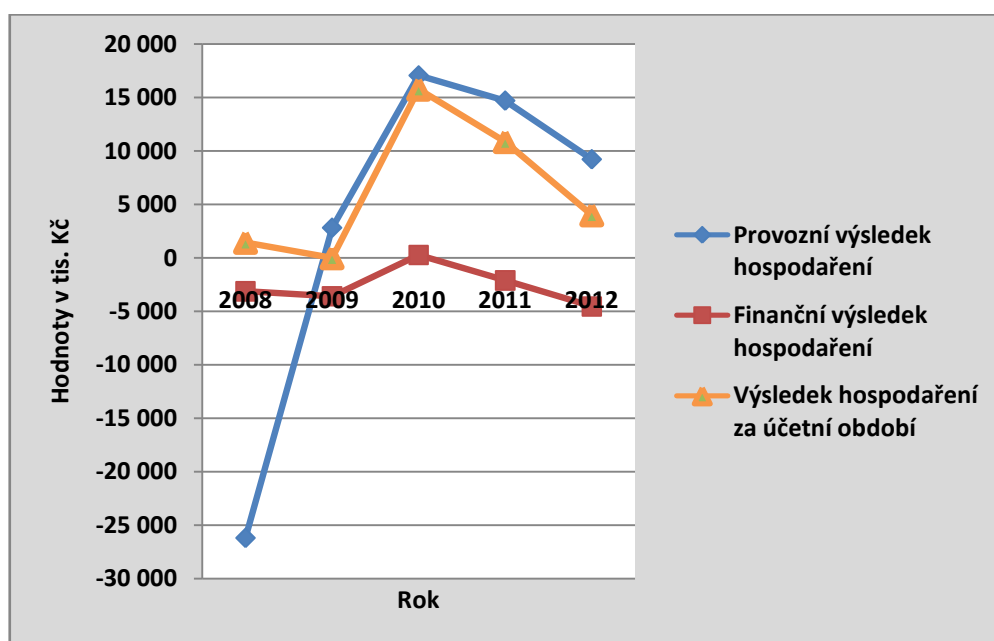
Provozní výsledek hospodaření kromě roku 2008, kdy vykázal ztrátu 26,2 mil. Kč, byl v kladných hodnotách. Pozitivním znakem bylo, i přes finanční a hospodářskou krizi, že i v roce 2009 firma vytvořila provozní výsledek hospodaření v hodnotě 2,8 mil. Kč. Dokonce v roce 2010 se výsledek hospodaření zvýšil v meziročním srovnání o 14,2 mil. Kč v absolutním vyjádření, v roce 2011 se snížil o 13,8 % a taktéž v roce 2012 došlo k poklesu o 37,3 %.

Finanční výsledek hospodaření dosahoval kromě roku 2010 záporných hodnot. V těchto letech byly finanční náklady vyšší než finanční výnosy. V roce 2009 se zvýšila ztráta z finančního výsledku hospodaření o 472 tis. Kč, v roce 2010 tedy byl kladný a změna oproti předcházejícímu roku činila 3,9 mil. Kč, v následujícím roce zaznamenal nejvyšší pokles o částku 2,4 mil. Kč a v roce 2012 opět pokles ve výši 2,4 mil. Kč. Největší vliv na těchto výsledcích měly nákladové úroky a také rozdíl v kurzových ziscích a ztrátách.

Mimořádný výsledek hospodaření měl velmi proměnlivý charakter, jelikož v roce 2008 měl kladný výsledek hospodaření ve výši 33,5 mil. Kč, způsobený změnou metodiky ve způsobu oceňování nedokončené výroby. V roce 2010 byl mimořádný výsledek hospodaření kladný ve výši 55 tis. Kč a v následujících letech záporný, ovšem dosahující zanedbatelné částky.

Výsledek hospodaření za účetní období kopíruje kromě roku 2008 vývoj provozního výsledku hospodaření. Kromě roku 2009, kdy zaznamenal zápornou hodnotu pouze ve výši 6 tis. Kč, byl celkový výsledek hospodaření kladný, což je velmi dobrým výsledkem hospodaření firmy. Ve sledovaném období dosahoval proměnlivých hodnot. V roce 2009 v meziročním srovnání klesl o 1,4 mil Kč, v roce 2010 vzrostl o 15,8 mil Kč, v roce 2011 klesl o 4,9 mil Kč (31,1 %) a v roce 2012 klesl o 6,9 mil. Kč (25,3 %).

Na následujícím grafu je znázorněn tento vývoj výsledků hospodaření.



Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření v letech 2008 – 2012

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentuální podíly jednotlivých položek na tvorbě celkové veličiny za jednotlivá období.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka 12: Vertikální analýza aktiv

	Podíl v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	63,53	65,42	59,19	59,04	58,55
Dl. nehm. majetek	1,34	0,84	0,54	1,28	2,18
Dl.hm.majetek	62,19	64,58	58,65	57,76	56,37
Dl.fin.majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	36,26	34,43	40,73	40,81	41,32
Zásoby	21,74	17,17	20,77	19,91	21,32
Kr.pohledávky	12,99	15,01	18,32	19,74	17,11
Kr.fin.majetek	1,53	2,26	1,65	1,16	2,88
Čas.rozlišení	0,20	0,15	0,08	0,15	0,13

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě uvedených hodnot je zřejmé, že se na celkových aktivech nejvíce podílela

stálá aktiva. Podíl stálých aktiv se po sledované období pohybuje kolem 60 % a skoro celou zbývající část kolem 40 % tvoří oběžná aktiva, jelikož hodnota časového rozlišení netvoří žádný výrazný podíl na celkových aktivech. Pro porovnání uvádím oborový průměr podílu stálých aktiv za rok 2012 – 42,7 % a podíl oběžných aktiv – 56,5 % (MPO, 2012).

U podílu stálých aktiv je ale vidět klesající trend, kde od roku 2008 klesly o 5 %, zatímco oběžná aktiva se zvýšila tedy 5 %. Stálá aktiva jsou tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, firma vlastní budovy na vlastním pozemku, procentní podíl z důvodu opotřebení se snižoval. Podstatně větší podíl mají samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Podíl nehmotného majetku je zanedbatelný, nejvíce činil v roce 2012, 3,73 % na stálých aktivech, kdy firma implementovala nový software.

Největší část oběžných aktiv byla tvořena ve sledovaném období zásobami. Podíl zásob na oběžných aktivech se pohybuje okolo 20 %, v roce 2008 činil 21,7 %, ale jak jsem již uvedla v analýze aktiv, došlo v roce 2008 k většímu výprodeji zásob. Podíl zásob i tak je poměrně vysoký a váže velké množství finančních prostředků, které by mohly být využity efektivněji. Ovšem oborový průměr podílu zásob na aktivech za rok 2012 činil 21,8 % (MPO, 2012), což odpovídá stejné hladině i u firmy.

Krátkodobé pohledávky mají kolísavý charakter, ale stále se drží na vysoké úrovni, např. v roce 2011 na 19,7 %. V roce 2012 mírně poklesly na 17,1 %. Největší položku představují pohledávky z obchodních vztahů, ale v posledních dvou letech došlo k navýšení i v oblasti jiné pohledávky. Důvodem byl příslib dotace na novou výrobu. Tyto hodnoty jsou v porovnání s oborovým průměrem nižší, oborový průměr dlouhodobých a krátkodobých pohledávek v roce 2012 činil 26,78 % (MPO, 2012).

Krátkodobý finanční majetek tvoří nejmenší podíl na oběžných aktivech, má sice stoupající trend, např. v roce 2008 činil pouze 1,5 % a v roce 2012 činí 2,9 %, ale stále je tato hodnota velmi nízká. Krátkodobý finanční majetek tvoří v rámci oboru 7,99 % (MPO, 2012).

Časové rozlišení představuje pouze nepatrný podíl na aktivech (0,08 - 0,20 %).

Vertikální analýza pasiv

Tabulka 13: Vertikální analýza pasiv

	Podíl v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	43,58	50,05	53,45	49,35	48,68
Základní kapitál	2,73	3,13	3,12	2,79	2,78
Kapitál.fondy	0,00	0,00	0,00	-0,76	-0,91
Rezervní, nedělit. a ostatní fondy ze zisku	0,55	0,63	0,62	0,56	0,56
Výsledek hospodaření min.let	40,01	46,29	46,06	44,51	45,42
Výsledek hospodaření běžn.úč.období	0,29	0,00	3,64	2,25	0,83
Cizí zdroje	56,42	49,82	45,85	50,37	51,29
Rezervy	1,21	1,79	1,09	1,51	0,33
Dl.závazky	5,96	6,40	6,34	5,73	7,90
Kr.závazky	12,85	10,83	18,36	21,63	17,04
Bankovní úvěry	36,41	30,80	20,06	21,51	26,02
Časové rozlišení	0,00	0,13	0,71	0,28	0,03

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka znázorňuje, jaký podíl má na pasivech vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení. Časové rozlišení nepředstavuje významnou část celkových pasiv

Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech má mírně kolísavý trend. Nejvíce se cizí zdroje podílely na pasivech v roce 2008 (56,42 %) a nejméně v roce 2010 (45,85 %). Vlastní kapitál převažoval v letech 2009 (50,05 %) a 2010 (53,45 %). Oborový průměr představoval v roce 49 % z celkových pasiv. (MPO, 2012)

Největší podíly na vlastním kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let, který se pohybuje v intervalu 40 – 46,3 %. Rezervní fond zůstává na stejné hladině, společnost neprovádí odvody z důvodu splnění povinného minimálního poměru výše zákonného fondu na základním kapitálu. V kapitálových fondech jsou v posledních dvou letech zobrazeny ztráty ze zajišťovacích finančních derivátů.

Rezervy také netvoří velký podíl na struktuře pasiv.

Dlouhodobé závazky se pohybovaly na stejné úrovni, ale v roce 2012 došlo k jejich navýšení na 7,9 % z celkových pasiv. Důvod byl, že společnost převedla závazek

z obchodních vztahů ve výši 10,2 mil. Kč od dodavatele Helmerding na dodavatelský dlouhodobý úvěr.

Podíl bankovních úvěrů na celkových pasivech je velmi podstatný, do roku 2008 docházelo ke snížení, ale v roce 2012 opět je patrné zvýšení na 26,02 %. Významně poklesl podíl dlouhodobých úvěrů a svým podílem dominují krátkodobé úvěry.

Velkou váhu v cizích zdrojích tvoří krátkodobé závazky, které mají vzrůstající trend a činí třetinu cizích zdrojů.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza zisku a ztráty je rozdělena na dvě části, na vertikální analýzu výnosových položek a nákladových položek. Rozvrhovou základnou jsou celkové výnosy a celkové náklady.

Tabulka 14: Vertikální analýza výnosových položek

Vybraná položka VZZ	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej zboží	1,62%	2,44%	1,61%	1,37%	1,14%
Výkony	94,95%	95,42%	95,44%	94,10%	95,62%
Tržby za prodej vl. výrobků, služeb	94,93%	99,12%	92,18%	91,81%	93,49%
Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	0,63%	0,44%	0,65%	1,42%	2,35%
Tržby z prodeje dl. majetku	0,24%	0,08%	0,39%	0,83%	0,02%
Tržby z prodeje materiálu	0,39%	0,37%	0,26%	0,59%	2,33%
Ostatní výnosy	2,81%	1,70%	2,30%	3,11%	0,89%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na celkových výnosech se v jednotlivých letech dominantním způsobem podílely výkony, což odpovídá oboru podnikání. Mají stále stejný trend. I v ostatních položkách nedochází k žádným výkyvům a tyto položky se podílejí pouze nepatrně na celkových výnosech. Pouze v roce 2012 došlo k navýšení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku na 2,35 %, jelikož byl odprodán zastaralý a nepotřebný stroj a nahrazen novým.

Tabulka 15: Vertikální analýza nákladových položek

Vybraná položka VZZ	2008	2009	2010	2011	2012
Náklady celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Náklady vynal. na prodané zboží	1,16%	1,76%	1,04%	0,86%	0,77%
Výkonová spotřeba	64,81%	58,30%	61,96%	64,31%	62,89%
Osobní náklady	29,31%	36,64%	34,02%	31,96%	33,81%
Ostatní provozní náklady	1,00%	0,87%	0,97%	1,18%	0,59%
Ostatní finanční náklady	3,72%	2,43%	2,01%	1,67%	1,94%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba tvořila největší podíl na nákladových položkách za sledované období. Podíly výkonové spotřeby se pohybovaly v intervalu 58,3 – 64,8 %. Jedná se o výrobní společnost, tudíž největší podíl na nákladech má spotřeba materiálu a energie.

Druhou největší nákladovou položkou byly osobní náklady. U této položky došlo k nárůstu v roce 2009 na 36,6 % podílu. Tento rok byl krizový pro společnost, kdy poklesly ve velkém objemu poptávky a odbytu produktů, a společnost sice přestala spolupracovat s agenturními společnostmi a snížila počet zaměstnanců, ale musela vyplatit odstupné. V roce 2010 a v roce 2011 se poměr snížil asi o 2 %, kdy došlo k dalšímu snížení počtu zaměstnanců, ale rok 2012 opět znamenal mírné zvýšení na 33,8 %. Jedním z důvodů je, že společnost zaměstnává velmi kvalifikovanou pracovní sílu. Ovšem i tato hodnota je značně vysoká, neboť oborový průměr činí 14,1 %. (MPO, 2012). V ostatních finančních nákladech jsou zobrazeny kurzové rozdíly.

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se označují jako peněžní fondy, jsou orientované na likviditu společnosti a mezi nejčastěji používané patří čistý pracovní kapitál, čistý peněžní majetek a čisté pohotové prostředky.

Tabulka 16: Rozdílové ukazatele

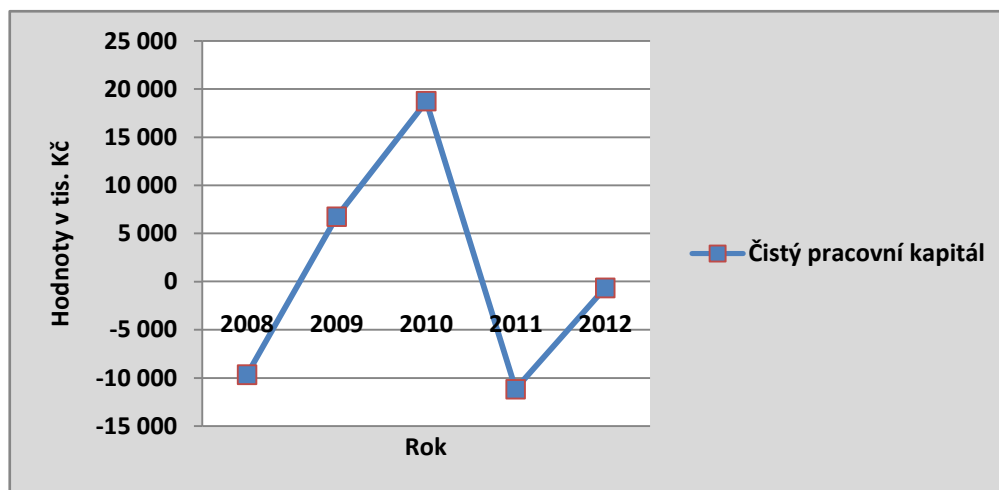
Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	-9 661	6 729	18 713	-11 170	-665
Čistý peněžní majetek	-117 512	-67 423	-71 772	-110 076	-106 627
Čisté pohotové prostředky	-56 031	-36 960	-72 398	-98 989	-68 717

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál byl kladný pouze v letech 2009 a 2010. Platí, že čím je hodnota čistého pracovního kapitálu vyšší, tím větší je likvidní schopnost firmy platit své dluhy. Pokud je hodnota ukazatele záporná, jedná se o nekrytý dluh. Čistý pracovní kapitál byl jak v roce 2008, tak v letech 2011 a 2012 záporný. Nepříznivá situace byla v roce 2008 způsobena poklesem oběžných aktiv a zároveň poklesem krátkodobých závazků. Závazky z obchodních vztahů také poměrně k oběžným aktivům poklesly, ale došlo k nárůstu krátkodobých úvěrů. V roce 2011 byl dokonce záporný čistý pracovní kapitál ve výši -11,2 mil. Kč. Příčinou byl stejně jako v roce 2008 nárůst oběžných aktiv i závazků z obchodních vztahů, ale zároveň velký nárůst krátkodobých bankovních úvěrů. Lepší, sice stále záporná, hodnota byla v roce 2012 ve výši -665 tis. Kč. U oběžných aktiv nedošlo k výrazné změně, ale poklesly krátkodobé závazky, zejména závazky z obchodních vztahů a o nižší hodnotu se zvýšily krátkodobé úvěry. Lze konstatovat, že společnost nemá dostatek finančních prostředků k financování své běžné činnosti.

Pro lepší znázornění uvádím tento průběh čistého pracovního kapitálu v grafu.



Graf 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše čistého pracovního kapitálu závisí také na délce obrátového cyklu peněz. Hodnoty jsou uvedeny ve dnech v níže uvedené tabulce. Čím je nižší hodnota, tím kratší dobu podnik potřebuje dlouhodobé finanční zdroje ke krytí oběžného majetku. Hodnoty jsou poměrně vysoké a cílem podniku by mělo být zkrácení obrátového cyklu peněz.

Tabulka 17: Obrátový cyklus peněz

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Obrátový cyklus peněz	58,24	72,40	60,95	53,37	68,21

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.2 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel vychází z čistého pracovního kapitálu, a vylučuje z oběžných aktiv zásoby.

Hodnoty ukazatele jsou ve všech sledovaných obdobích záporné, hlavní příčinou byla narůstající výše krátkodobých úvěrů.

4.2.3 Čisté pohotové prostředky

Ukazatel čisté pohotové prostředky zachycuje nejlikvidnější část aktiv. Zahrnují peníze v pokladně a na běžném účtu, je možno zahrnout směnky, šeky a krátkodobé cenné papíry, které ale společnost nevlastní a odečtou se splatná krátkodobá pasiva. Při výpočtu bylo složité zjistit právě splatné závazky, proto byla použita krátkodobá pasiva získaná z rozvahy, proto jeho výsledek není adekvátní. Opět byly všechny hodnoty záporné a ukazují na špatnou okamžitou platební schopnost.

4.3 Analýza tokových ukazatelů

Peněžní toky je vhodné sledovat pro finanční řízení společnosti a výkaz cash flow ukazuje reálný pohyb peněžních prostředků v příslušném období.

4.3.1 Analýza cash flow

Tabulka 18: Vybrané položky cash flow

	2008	2009	2010	2011	2012
Stav fin.prostředků na začátku roku	2 829	7 574	9 730	7 139	5 625
Cash Flow z prov.činnosti	65 123	36 624	33 557	87 368	40 210
Cash Flow z investič.činnosti	-59 112	-15 659	-19 704	-72 695	-43 760
Cash flow z fin.činnosti	-1 267	-18 809	-16 444	-16 187	11 923
Suma Cash Flow	4 744	2 156	-2 591	-1 514	8 373
Stav fin.prostředků na konci roku	7 573	9 730	7 139	5 625	13 998

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní cash flow má společnost ve všech sledovaných letech kladné, což znamená, kolik peněžních prostředků společnost vyprodukovala z běžného provozu.

Tabulka 19: Horizontální analýza peněžních toků

	Změna 2009/2008		Změna 2010/2009		Změna 2011/2010		Změna 2012/2011	
	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %	v tis.Kč	v %
CF z prov.činnosti	-28 499	-43,7	-3 067	-61,5	53 811	160,3	-47 158	-53,9
CF z invest. aktivit	43 453	-73,5	-4 045	-72,8	-52 991	268,9	28 935	-39,8
CF z finanč. aktivit	-17 542	1384,5	2 365	1,5	257	-1,5	28 110	-173,6
Hotovost konec roku	2 157	28,4	-2 591	26,9	-1 514	-21,2	8 373	148,8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Analýza poměrových ukazatelů

V následující části práce se autorka zabývá 5 skupinami a to analýzou rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity. Budou srovnávány tyto ukazatele s oborovým průměrem za rok 2012, který je zveřejněn na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

4.4.1 Ukazatele rentability

Všechny ukazatele rentability udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu jmenovatele. Potom tedy platí, že čím větší rentability podnik dosáhne, tím lépe umí hospodařit se svým kapitálem a majetkem

Tabulka 20: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability v %	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celk.aktiv-ROA	0,291	-0,001	3,640	2,246	0,826
Rentabilita vlastn.kapitálu-ROE	0,668	-0,003	6,811	4,552	1,697
Rentabilita tržeb-ROS	0,212	-0,001	2,934	1,823	0,721
Rentabilita vlož.kapitálu-ROI	1,361	-0,606	6,378	4,591	1,585

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel ROA má kolísavou tendenci a dosahuje velmi nízkých výsledků. V roce 2010 dosáhl nejlepšího zhodnocení ve výši 3,64 % z vložených aktiv a v roce 2011 ve výši 2,25 %. Odvětvový průměr v roce 2012 činil 8,33 %. (MPO, 2012)

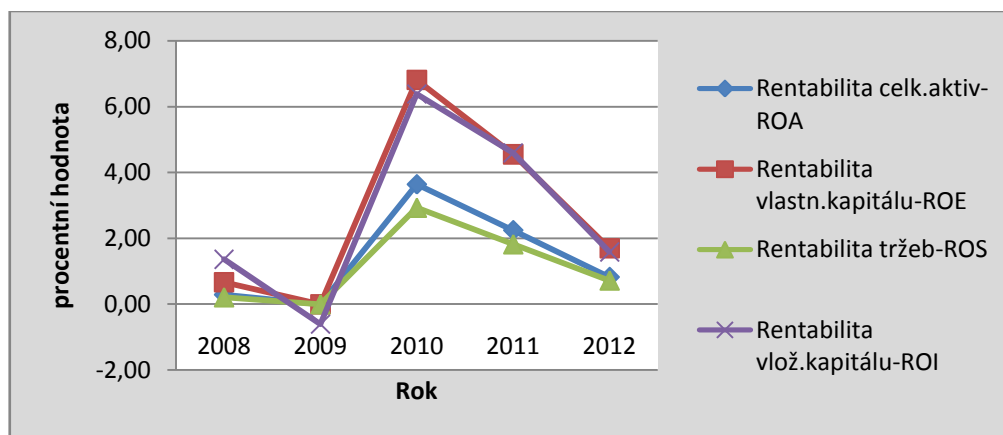
Ukazatel ROE má obdobný vývoj jako předešlý ukazatel, kdy největšího přínosu

dosáhl v roce 2010 ve výši 6,81 %. Důvodem nízkých ukazatelů je nízká hodnota zisku, která byla i v některých letech záporná. Na základě těchto výsledků mohl vlastník hodnotit své investice jako velmi málo úspěšné zejména při porovnání s odvětvovým průměrem či výnosem ze státních cenných papírů. Hodnota ukazatele odvětvového průměru činila 11,83 % v roce 2012 (MPO, 2012) a výnos z 10letých státních dluhopisů se pohyboval ve sledovaném období v intervalu 4,67 % - 2,31 % (MF ČR, 2012). Toto rozmezí bylo překročeno pouze v roce 2010 a v ostatních letech hodnota tohoto ukazatele dosahuje velmi nízkých výsledků.

Ukazatel ROS informuje, že z jedné koruny tržeb dosáhla společnost 2,93 % zisku v roce 2010, což činí 0,029 Kč, v roce 2011 dosáhla 0,018 Kč a v roce 2010 jen 0,007 Kč. Z těchto výsledků vyplynulo, že efektivnost tržeb je na velmi nízké úrovni.

Ukazatel ROI opět kopíroval podobný vývoj jako u předchozích rentabilit. V roce 2009 byla záporná hodnota ukazatele (výsledek hospodaření byl záporný), v roce 2010 nejvyšší hodnota ve výši 6,38 %, jelikož výsledek hospodaření byl nejvyšší ve sledovaném období a následuje snížení ukazatele v dalších letech a taktéž i výsledku hospodaření. Oborový průměr byl v roce 2012 podstatně vyšší než námi zjištěné ukazatele a činil 11,20 %.

Pro lepší znázornění jsou uváděny výsledky všech ukazatelů rentability v níže uvedeném grafu. Nejhorší ve výsledcích rentability byl rok 2009, jehož hlavní příčinou byl záporný zisk a nejlepší rok 2010 při největším zisku a zvyšujících se výkonech ve sledovaném období. V následujících letech rentabilita klesala z důvodu klesajícího výsledku hospodaření.



Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak společnost efektivně hospodaří se svými aktivy a s jakou intenzitou je využívá.

Tabulka 21: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,372	1,076	1,241	1,232	1,145
Obrat stálých aktiv	2,159	1,645	2,097	2,087	1,955
Obrat zásob	6,309	6,268	5,975	6,189	5,369
Doba obratu zásob (dny)	57,85	58,24	61,09	58,97	67,98
Doba obratu pohledávek (dny)	34,57	50,91	53,87	58,46	54,56
Doba obratu závazků (dny)	34,18	36,74	54,01	64,06	54,33
Obchodní deficit	0,39	14,16	-0,14	-5,60	0,23

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv překračoval ve všech letech hodnotu 1, což je obecně doporučovaná minimální hodnota jedné obrátky v roce. Nejnížší hodnoty bylo dosaženo v roce 2009 a nejvyšší 2008. Hodnoty nevykazovaly ve sledovaném období velké výkyvy a jedná se přibližně o stejnou či mírně vyšší obratovost aktiv společnosti i ve srovnání s oborovým průměrem, který se pohyboval v roce 2012 ve výši 1,09.

Obrat stálých aktiv informuje o intenzitě využití dlouhodobého hmotného majetku. Čím je ukazatel vyšší, tím jsou lépe využívána stálá aktiva. Vývoj tohoto ukazatele se pohyboval kromě roku 2009 kolem hodnoty 2, což ale není v porovnání s oborovým průměrem, který se pohyboval v roce 2012 ve výši 2,54, nijak závažná hodnota. Společnost udržuje stálá aktiva ve stejné výši a pokles hodnoty v roce 2009 způsobil propad tržeb.

Obrat zásob má kromě roku 2012 stálý trend a pohybuje se kolem hodnoty 6. V roce 2012 došlo ke snížení obratu zásob a zásoby se přeměnily 5,37 krát na jiné formy oběžných aktiv. Příčinou snížení bylo mírné navýšení zásob a pokles v tržbách. Oborový průměr dosahuje stejných hodnot a to 4,99.

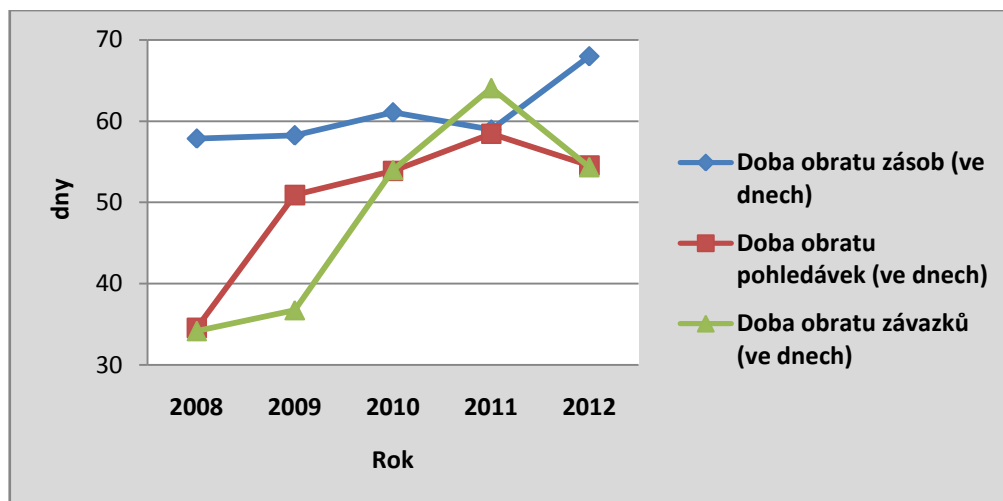
Doba obratu zásob má lepší vypovídací schopnost než obrat zásob a určuje počet dnů, po které jsou zásoby v podniku vázány až do doby jejich prodeje či spotřeby. Hodnoty ukazatele se pohybují kolem 58 dnů, v roce 2012 dokonce 68 dnů a je třeba konstatovat, že tyto doby nejsou pro společnost příznivé. Počet dnů obratu zásob byl sice mírně nižší

než je oborový průměr (72dnů), ale i to znamená, že společnost držela ve skladech přebytné množství zásob a vázala na ně zbytečně finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrnou dobu, za kterou dostane podnik zaplacen za dodané zboží či služby od svých zákazníků. Jedná se vlastně o obchodní úvěr. První čtyři roky má ukazatel stoupající tendenci, zejména zlomový byl rok 2009, kdy proti roku 2008 (35 dnů) došlo k nárůstu na 51 dnů. V roce 2011 byla doba obratu pohledávek nejvyšší (58 dnů) a v roce 2012 zaznamenal mírný pokles na 55 dnů. Při porovnání s oborovým průměrem, který má kolísavý trend ve sledovaném období, vypočtené ukazatele odpovídají situaci v českých podnicích a jsou dokonce nižší než doba inkasa pohledávek dle oborového průměru roku 2012 (89 dnů). Přesto by mělo vedení společnosti se zaměřit na zkrácení inkas svých pohledávek, které by zlepšilo i ukazatele likvidity.

Doba obratu závazků kromě roku 2009 a 2011 kopírují dobu obratu pohledávek. V roce 2009 společnost hradila v porovnání s dobou obratu pohledávek své závazky o 14 dnů dříve, zatímco v roce 2011 o 6 dnů déle. Pro společnost je výhodnější, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek a společnost by byla příjemcem bezplatného obchodního úvěru.

Pro lepší znázornění uvádím doby obratu zkoumaných položek níže v grafu.



Graf 7: Ukazatele doby obratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (finanční stability) určují poměr mezi vlastními a cizími zdroji.

Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost (v%)	56,42	49,82	45,85	50,37	51,29
Ukazatel samofinancování	43,58	50,05	53,45	49,35	48,68
Míra zadluženosti	1,29	1,00	0,86	1,02	1,05
Úrokové krytí	-2,77	0,55	5,70	6,54	3,47

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost určuje procentní podíl cizích zdrojů ve společnosti. Z dosažených výsledků je patrné, že v roce 2009 a 2010 došlo k poklesu ukazatele a poté opět hodnota byla zvýšena na 51,29 % v roce 2012. Nejvyšší hodnota ukazatele 56,42 % byla v roce 2008, kdy hlavní příčinou byl vysoký podíl bankovních úvěrů, společnost je použila na financování výrobní haly a nákupu lisovacího zařízení. V ostatních letech hodnota odpovídala doporučeným 50 %, což říká zlaté pravidlo financování. Podniky dle oborového průměru dosahovaly hodnoty v roce 2012 ve výši 49,05 %.

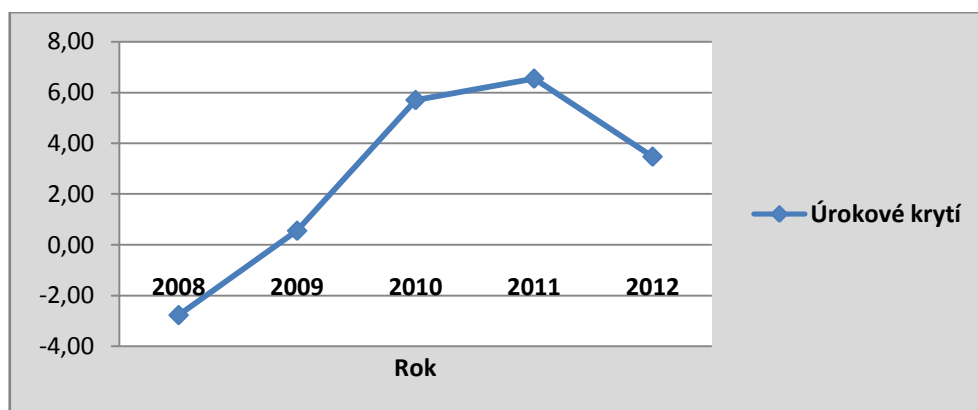
Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nižší hodnota cizích zdrojů se osvědčila po nástupu finanční krize, kdy došlo k propadu zakázek a následně tržeb a firmy s nižší celkovou zadlužeností toto těžké období zvládly podstatně snadněji než firmy s větší celkovou zadlužeností. Pokud měly dostatek vlastních zdrojů, byly schopny využít krizi k dalšímu rozvoji společnosti a třeba zvýšit tržní podíl.

Ukazatel samofinancování ukazuje, do jaké míry je podnik finančně nezávislý a je doplňkem k ukazateli celková zadluženost.

Míra zadluženosti určuje podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Důležitý je jeho časový trend a struktura z pohledu splatnosti. V roce 2009 a 2008 došlo k jeho poklesu, ovšem následující roky můžeme pozorovat vzestup. Z pohledu struktury zdrojů došlo ke změně v roce 2011, kde byly navýšeny krátkodobé bankovní úvěry, tento trend pokračoval i v roce 2012 a také krátkodobé závazky z obchodních vztahů byly převedeny na dlouhodobé závazky z obchodních vztahů. Zdroje krátkodobé představují pro podnik vyšší riziko z důvodu kratší doby splatnosti.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát pokryje zisk (před platbou úroků a daní) nákladové

úroky. Ukazatel je důležitý pro zjištění, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků. Čím vyšší je ukazatel, tím je situace podniku finančně stabilnější. Obecně se doporučuje, aby hodnota ukazatele byla nejméně 3. Ukazatel nevykazoval v prvních dvou letech dobré výsledky, neboť hospodářský výsledek byl poměrně nízký a v roce 2009 záporný. V následujících dvou letech již měl ukazatel pozitivní nárůst na 5,70 a 6,54. V roce 2012 došlo ke snížení ukazatele na hodnotu 3,47, neboť společnosti vzrostly bankovní úvěry jak dlouhodobé, tak i krátkodobé a poklesl podstatně zisk. Dá se předpokládat, že hodnota ukazatele bude na stále nižších hodnotách, jelikož společnost je zatížena vzrůstající částkou bankovních úvěrů.



Graf 8: Úrokové krytí společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své splatné závazky. Rozlišují se 3 stupně likvidity dle toho, které aktivum použijeme v čitateli. Čím jsou hodnoty ukazatele vyšší, tím je riziko platební neschopnosti nižší. Ovšem nadměrně vysoká hodnota snižuje rentabilitu podniku.

Tabulka 23: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,95	1,05	1,12	0,95	1,00
Pohotová likvidita	0,38	0,53	0,55	0,48	0,48
Okamžitá likvidita	0,04	0,07	0,05	0,03	0,07
Likvidita z provozního cash flow	0,34	0,26	0,21	0,42	0,20
Podíl ČPK na oběžných aktivech	64,58%	68,54%	54,92%	47,00%	58,76%

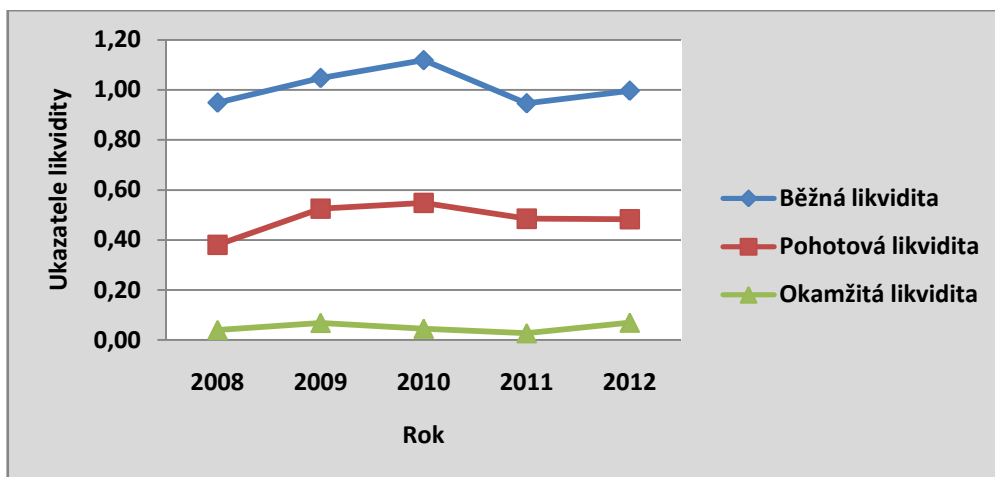
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná likvidita se pohybovala ve všech letech pod doporučovanou hodnotou v intervalu 1,5 – 2,5, tzn. že nejsou v doporučeném rozmezí. Z výsledku také vyplývá, že oběžná aktiva v roce 2012 by pokryla 1 krát krátkodobé závazky. Firma má velký podíl zásob ve struktuře oběžných aktiv a otázkou zůstává, zda jsou dobře prodejné či ne. Vypočtené hodnoty ale výrazně leží pod oborovým průměrem, který v roce 2012 činil 1,68.

Pohotová likvidita by neměla poklesnout pod hodnotu 1, což se stalo ve všech letech. Doporučuje se rozmezí 1 – 1,5 u konzervativní strategie. U vysoce agresivní strategie se pohybují hodnoty v rozmezí 0,4 – 0,7, což je situace analyzovaného podniku. Management podniku preferuje spíše vysoké riziko. V rámci oboru činila pohotová likvidita hodnotu 1,03 v roce 2012.

Okamžitá likvidita zahrnuje v čitateli hotové peníze, peníze na běžném účtu a krátkodobý finanční majetek, což je nejlikvidnější majetek. Doporučená nejnižší hodnota je 0,2, což firma opět nedosáhla ve sledovaném období a hodnota je podstatně nižší. V roce 2011 dokonce činí okamžitá likvidita pouze 0,03, v roce 2012 je hodnota 0,07. Firma po celé sledované období udržuje velmi nízkou hladinu hotových peněz a na bankovních účtech a v roce 2011 došlo k velkému nárůstu krátkodobých závazků. Společnost nedosahovala ani v jednom roku sledovaného období hodnoty oborového průměru, který činil v roce 2012 hodnotu 0,24 a je patrné, že nemohla být schopna hradit všechny okamžitě splatné krátkodobé závazky.

Jak bylo zmíněno výše, firma má velký podíl zásob ve struktuře a také velké množství peněžních prostředků je vázáno v pohledávkách. Vedení společnost by se mělo snažit o lepší hospodaření se zásobami a také se soustředit na dobu splatnosti a včasné úhrady pohledávek.



Graf 9: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita z provozního cash flow má poměrně kolísavý charakter a dosahuje velmi nízkých hodnot zejména po roce 2008, kdy v souvislosti s finanční krizí došlo k poklesu poptávek. I v roce 2012 je hodnota ukazatele pouze 0,49, jelikož se snížily výkony v porovnání s rokem předcházejícím.

Podíl ČPK na oběžných aktivech se pohybuje v rozmezí 47 – 68 %, což jsou poměrně vysoké hodnoty. Doporučené jsou mezi 30 – 50 %. Z těchto výsledků vyplývá, že má společnost zhoršenou finanční stabilitu.

4.4.5 Ukazatele produktivity práce

Ukazatele produktivity práce jsou velmi častými ukazateli podnikové praxe a mají význam zejména v oborovém srovnávání.

Tabulka 24: Provozní ukazatele

Ukazatele produktivity práce	2008	2009	2010	2011	2012
Mzdová produktivita (Kč)	3,44	2,96	3,21	3,39	3,19
Osobní náklady k před.hodnotě v %	92	79	79	83	83
Produktivita z před.hodnoty(tis.Kč)	363,74	402,56	463,75	442,33	449,62
Průměrná mzda za rok (tis. Kč)	335,40	318,90	367,60	368,03	374,52

(Zdroj: Vlastní zpracování)

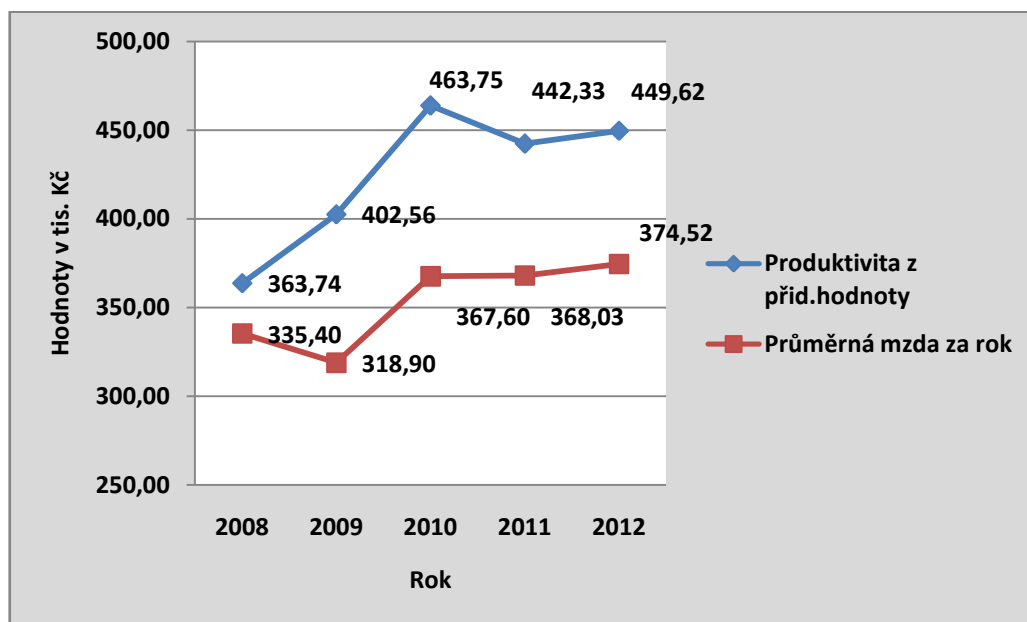
Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Výsledky se pohybovaly v intervalu 2,96 Kč – 3,44 Kč, nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2008, kdy tedy mzdová produktivita činila 3,44 Kč na

1 Kč mzdových nákladů. Při srovnání s oborovým průměrem 9,91 Kč je dosažená hodnota poměrně nízká.

Osobní náklady k přidané hodnotě měly dva roky klesající trend, ale v roce 2011 a 2012 se zvýšily na 83 %. Po celé sledované období jsou tyto ukazatele velmi vysoké v poměru s výkony v provozu.

Produktivita práce z přidané hodnoty udává, jak vysoká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance za rok. Jako v ukazateli mzdová produktivita hodnota měla do roku 2010 stoupající charakter a v roce 2011 a 2012 došlo k poklesu. Příčinou byly vzrůstající výkony, ale také zejména vzrostly osobní náklady a spotřeba materiálu a energie. V posledním roce měla hodnotu 449,6 tis. Kč, což je ale podstatně menší výsledek než průměr v odvětví, který činil 811,9 tis. Kč.

Průměrná mzda za rok má od roku 2009 stoupající tendenci a v roce 2012 činila 374,52 tis. Kč na pracovníka za rok. Tato částka je vyšší než průměrná hrubá mzda v České republice a vyšší než průměrná mzda v odvětví, která byla v roce 2012 ve výši 338tis. Kč. Optimální také je, aby průměrná mzda byla nižší než ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty, jelikož rozdíl z těchto hodnot plyne do výnosů podniku.



Graf 10: Vývoj produktivity práce a roční průměrné mzdy jednoho pracovníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

4.5.1 Ekonomická přidaná hodnota

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, ukazatel EVA klade důraz na ekonomický zisk (ne na účetní), kam se zahrnují i implicitní náklady. Pokud je hodnota ukazatele EVA kladná, zvyšuje podnik svoji hodnotu i hodnotu pro své vlastníky.

Ukazatel EVA byl vypočítán podle vzorce:

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) * \text{vlastní kapitál}$$

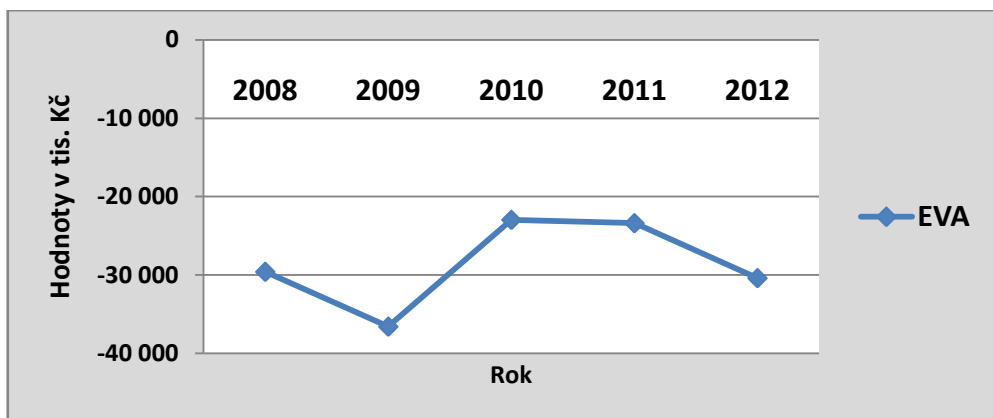
Pro výpočet byly použity údaje z účetních výkazů a alternativní riziková sazba byla čerpána z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 25: Výpočet EVA

	2008	2009	2010	2011	2012
ROE v %	0,668	-0,003	6,811	4,552	1,697
r_e	14,38	16,95	16,73	14,35	14,56
Spread	-13,71	-16,95	-9,92	-9,80	-12,86
Vlastní kapitál v tis. Kč	215 743	215 737	231 506	238 678	236 268
EVA v tis. Kč	-29 583	-36 573	-22 962	-23 385	-30 392

(Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů a www.mpo.cz)

Z výsledných tabulek je zřejmé, že podnik ani v jednom roce nezvyšuje svoji hodnotu a v celém sledovaném období byla EVA v záporných hodnotách. Nejlepší hodnota byla zaznamenána v roce 2010 a nejhorší v roce 2009 a v roce 2012. Důvodem těchto záporných hodnot je velmi nízká rentabilita vlastního kapitálu. V roce 2009 byla dokonce záporná, jelikož podnik i měl výsledek hospodaření záporný. Od ukazatele ROE je odečtena hodnota r_e a dostaneme ukazatel spread. Při porovnání s odvětvovým průměrem je hodnota ukazatele spread samozřejmě také velmi nízká, neboť v roce 2011 činila hodnota v odvětví -7,90 a v roce 2012 -2,73 (MPO, 2011, 2012).



Graf 11: Vývoj ekonomické přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5.2 Spider analýza

Spider analýza obsahuje čtyři skupiny ukazatelů – likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Je přehledným a rychlým nástrojem při vyhodnocení postavení určitého podniku vzhledem k odvětvovému průměru či vybranému podniku či vývoji v určitých letech. Pro srovnání jsem zvolila oborový průměr v odvětví.

Tabulka 26: Hodnoty ukazatelů Spider analýzy společnosti Tokoz a oborového průměru

Ukazatel		Tokoz a.s.	Obor.průměr
A1	rentabilita vl. kapitálu	1,70	11,83
A2	rentabilita tržeb	0,72	5,33
A3	rent prov.činnosti	0,02	0,08
A4	rentabilita aktiv	0,83	5,80
B1	krytí zdrojů	3,47	11,67
B2	pen. likvidita	0,07	0,24
B3	pohot. likvidita	0,48	1,03
B4	běžná likvidita	1,00	1,68
C1	ukazatel zadluženosti	51,29	49,05
C2	krytí stálých aktiv	0,58	1,46
C3	podíl stálých aktiv	58,55	42,76
C4	vlastní financování	48,68	49,00
D1	doba obratu závazků	54,33	84,77
D2	obrátky aktiv	1,14	1,09
D3	doba inkasa pohledávek	54,56	88,62
D4	doba obratu zásob	67,98	72,06

(Zdroj: Vlastní zpracování)

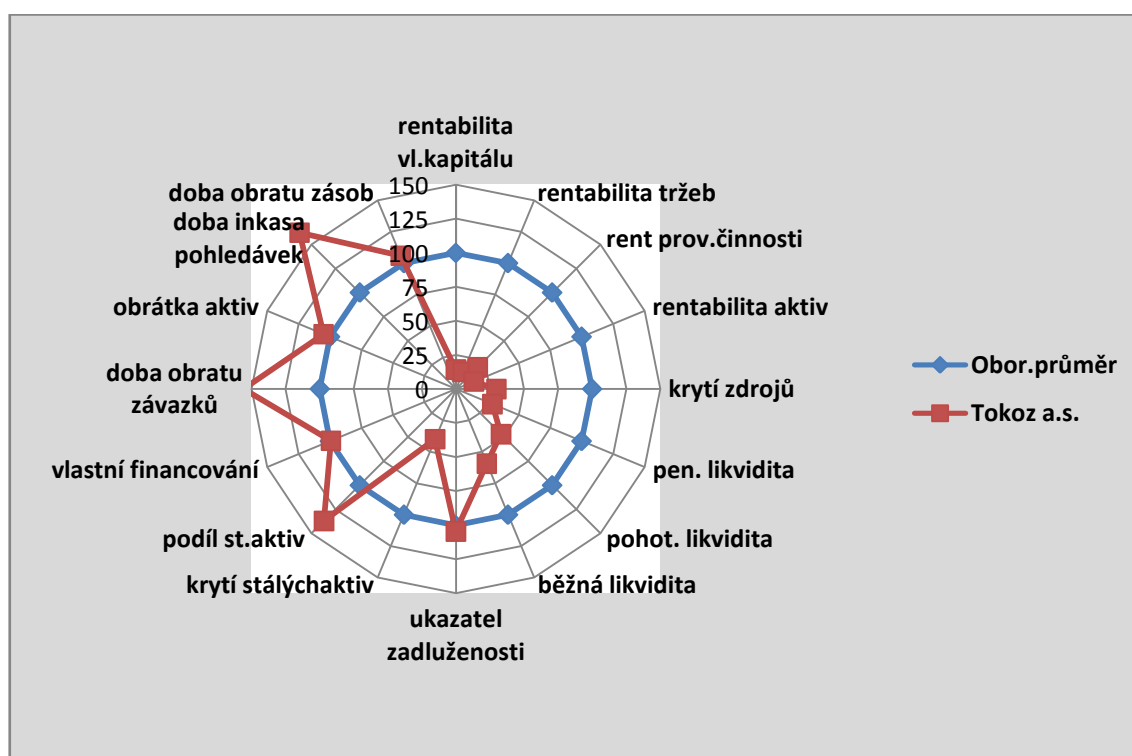
Jak je zřejmé z grafu, nejslabší stránkou společnosti je rentabilita, která v žádném

z ukazatelů nedosahuje oborový průměr, ba naopak je ve srovnání na velmi nízké úrovni.

V oblasti likvidity nedosahuje společnost v ukazateli peněžní likvidita tzv. kritickou hodnotu 0,2 a taktéž ve srovnání s oborovým průměrem má podstatně nižší výši. Totéž platí i v ukazateli krytí zdrojů, který má společnost výrazně nižší a také ostatních dvou ukazatelích likvidity.

Z hodnot ukazatelů zadluženosti je patrná nízká hodnota krytí stálých aktiv, což je dáno vysokou hodnotou strojního vybavení a nízkou hodnotou dlouhodobých úvěrů. Ukazatel zadluženosti a vlastní financování je u oborového průměru přibližně stejná. Podíl stálých aktiv je vyšší než u oborového průměru a je to způsobeno vysokou hodnotou dlouhodobého hmotného majetku.

V oblasti aktivity je zřejmá stejná hodnota ukazatele obrátka aktiv a doba obratu zásob jako u oborového průměru. Doba inkasa pohledávek je podstatně kratší a tudíž výhodnější než jaká panuje v odvětví. Doba obratu závazků je ve srovnání zase vyšší.



Graf 12: Spider diagram-srovnání Tokoz a průměru v odvětví za rok 2012

(Zdroj: Vlastní zpracování)

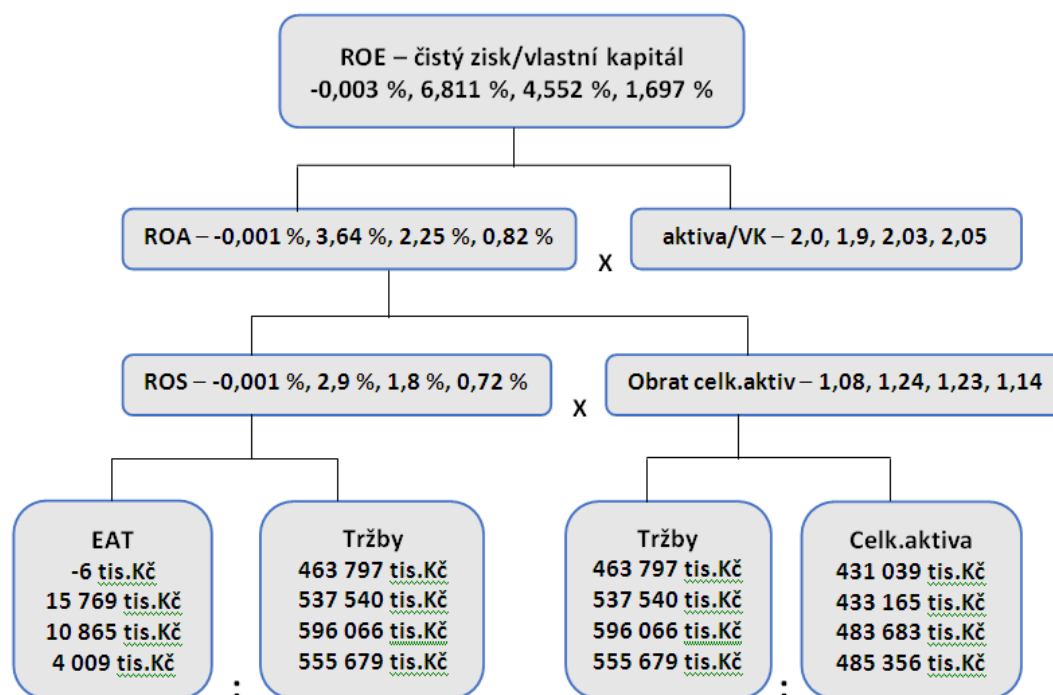
Z výše uvedených výsledku můžeme konstatovat, že se jedná o podprůměrnou společnost, hlavně v ukazatelích rentability, krytí zdrojů, peněžní likvidity a krytí stálých aktiv.

4.6 Analýza soustav ukazatelů

Mezi soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů patří např. pyramidové soustavy a účelové výběry ukazatelů, tzv. bankrotní a bonitní modely.

4.6.1 Pyramidové soustavy ukazatelů (Du Pontova analýza)

V níže uvedené tabulce uvádím rozklad rentability vlastního kapitálu s hodnotami za období 2009 až 2012. Z ní vyplývá, že hodnota ROE se značně v průběhu sledovaného období měnila. Hodnocení je zahájeno od rentability tržeb, jejímž rozkladem je hodnota EAT a tržeb. Zisk EAT byl záporný v roce 2009, nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2010 a 2011 a nižší hodnoty v roce 2012. Tržby byly nejnižší v roce 2009, poté došlo k nárůstu, ale v roce 2012 opět poklesly. Ukazatel ROS kopíroval vývoj ukazatele EAT. Obrat celkových aktiv je rozkladem tržeb a celkovými aktivy a je položen na stejnou úroveň jako ROS. Celková aktiva mají vzrůstající tendenci po celé sledované období a tržby měly první tři roky také a poslední rok došlo k poklesu. Výsledný ukazatel obrat celkových aktiv měl tedy v letech 2009 – 2011 vzrůstající trend a v roce 2012 poklesl a jeho příčinou byl pokles tržeb. Výpočet ROA dostaneme vynásobením ROS a obratu celkových aktiv a jeho vývoj je obdobný jako vývoj těchto jednotlivých složek. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2010, příčina byla dobrá hodnota ROS, která byla způsobena podstatně velkým zvýšením EAT a mírnějším zvýšením tržeb. Vrchol pyramidy představuje ukazatel ROE, který se rozkládá na dva dílčí ukazatele ROA a ukazatel finanční páky. Ten byl nejvyšší v roce 2012 a znamená to, že byl nejvyšší podíl cizích zdrojů na celkovém financování ve sledovaném období, ale rozdíly ukazatele byly nevýznamné. Záporný ukazatel ROE byl v roce 2009 a nejvyšší ukazatel v roce 2010 díky nejvyššímu ukazateli EAT, poté dochází ke snížení ukazatele.



Obrázek 8: Pyramidový rozklad Du Pont v období 2012 – 2009

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jestliže porovnáme vybrané dosažené hodnoty s hodnotami oborového průměru uvedené níže, je zřejmé, že ROA a ROE lze označit na velmi podprůměrné. Obrát celkových aktiv má stejné hodnoty jako jsou hodnoty v odvětví.

Tabulka 27: Vývoj vybraných ukazatelů v odvětví

Ukazatele oborového průměru	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celk.aktiv-ROA v %	5,97	5,67	4,79	8,33
Rentabilita vl.kapitálu-ROE v %	7,76	8,32	6,45	11,83
Obrát celkových aktiv	1,03	1,15	1,20	1,18

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.2 Bankrotní a bonitní modely

Jedná se o systémy tzv. včasného varování, které pomocí jednoho výstupního údaje zhodnotí celkovou finanční situaci firmy.

Altmanův index se řadí k bankrotním modelům, skládá se z pěti ukazatelů. Interpretace je následující: Hodnota indexu $Z > 2,9$: podnik je finančně zdravý a není ohrožen bankrotem. Hodnota indexu $2,9 > Z > 1,23$: tzv. šedá zóna, nelze jednoznačně

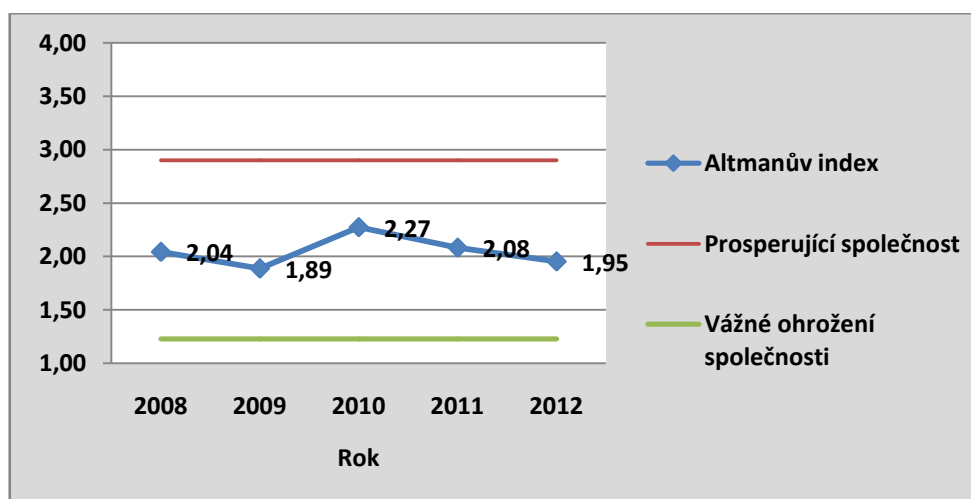
rozhodnout. Hodnota indexu $Z < 1,23$: podnik není finančně zdravý a je ohrožen bankrotem.

Tabulka 28: Altmanovo Z-skóre

Altmanův index	Váha	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK/aktiva	0,717	-0,02	0,02	0,04	-0,02	0,00
nerozd.zisk min.let/aktiva	0,847	0,40	0,46	0,46	0,45	0,46
EBIT/aktiva	3,107	0,01	0,00	0,04	0,03	0,01
vlastní kapitál/cizí zdroje	0,42	0,77	1,00	1,17	0,98	0,95
tržby/aktiva	0,998	1,37	1,08	1,24	1,23	1,14
Z-skóre		2,04	1,89	2,27	2,08	1,95

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě vypočítaných výsledků můžeme jednoznačně vidět, že podnik se nachází po celé sledované období v šedé zóně a nelze jednoznačně rozhodnout o zdraví společnosti. Největší vliv na konečnou hodnotu má 5. ukazatel, což je obrat aktiv.



Graf 13: Vývoj výsledků Altmanova modelu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

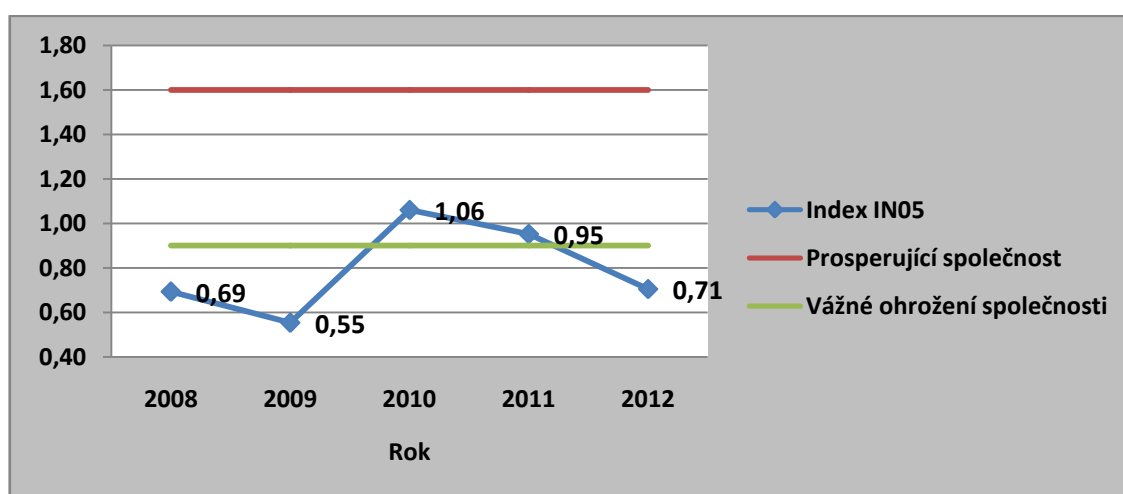
Index IN05 patří také k nejznámějším bankrotním modelům a výhodou je, že byl vytvořen v podmínkách české ekonomiky a proto má lepší vypovídací schopnost. Interpretace je následující: Hodnota indexu $> 1,6$: podnik je prosperující. Hodnota indexu $1,6 > \text{hodnota indexu} > 0,9$: tzv. šedá zóna, nelze jednoznačně rozhodnout. Hodnota indexu $< 0,9$: podnik není finančně zdravý a je ohrožen bankrotem

Tabulka 29: Index IN05

	2008	2009	2010	2011	2012
aktiva/cizí zdroje	1,77	2,01	2,18	1,99	1,95
EBIT/nákladové úroky	0,44	-0,34	5,81	5,59	1,69
EBIT/aktiva	0,01	0,00	0,04	0,03	0,01
výnosy/aktiva	1,55	1,09	1,36	1,34	1,23
OA/krátkod.závazky	0,95	1,05	1,12	0,95	1,00
IN05	0,69	0,55	1,06	0,95	0,71

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle tohoto indexu se společnost v roce 2008, 2009 a 2012 dostala do zóny, označující vážné ohrožení společnosti bankrotem. V porovnání s Altmanovým modelem mají výsledky téměř totožný průběh, ale IN05 hodnotí stav společnosti přísněji. Nejhorší výsledky měla společnost v roce 2009, kdy byl záporný výsledek hospodaření a navíc v tomto modelu má největší váhu rentabilita aktiv. Nedobrá výsledek je i v roce 2012, kdy se společnost ocitla pod hranicí bankrotu. Všechny ukazatele, zejména také ukazatel běžné likvidity, vykazují snížené hodnoty, došlo k velkému snížení výsledku hospodaření a výnosů.



Graf 14: Vývoj výsledků indexu IN 05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kralickův Quicktest náleží k bonitním metodám skládající se ze čtyř poměrových ukazatelů. První dva jsou zaměřeny na finanční stabilitu a zbývající dva na výnosovou hodnotu podniku.

Tabulka 30: Hodnoty jednotlivých výsledků Kralickova Quicktestu

	2008	2009	2010	2011	2012
R1-Kvóta vlastního kapitálu	0,44	0,50	0,53	0,50	0,49
R2-Doba splácení dluhu z CF	4,17	5,60	5,71	2,72	5,84
R3-Rentabilita aktiv	0,01	0,00	0,04	0,03	0,01
R4-Cash flow v tržbách	0,10	0,08	0,06	0,15	0,07

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 31: Bodové hodnocení a výsledky Kralickova Quicktestu

Kralickův Quicktest	2008	2009	2010	2011	2012
R1-Kvóta vlastního kapitálu	4	4	4	4	4
R2-Doba splácení dluhu z CF	1	2	2	0	2
R3-Rentabilita aktiv	1	0	1	1	1
R4-Cash flow v tržbách	3	3	2	4	2
Hodnocení celkové situace	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podnik dosáhl ve všech ukazatelích hodnotu 2,25, což značí tzv. šedou zónu nevyhraněných výsledků. Průměr velmi ovlivňuje, již v předchozích analýzách hodnocený a často zmiňovaný, ukazatel ROA. Rentabilita všech ukazatelů podniku je velmi nízká, proto také hodnota bonity je v šedé zóně.

4.7 Shrnutí výsledků finanční analýzy

V této podkapitole je provedeno souhrnné zhodnocení finanční situace podniku zjištěné z předchozích analýz.

Z analyzovaného období je poněkud náročné určit trend vývoje společnosti, protože vliv finanční krize v roce 2008 způsobil v následujícím roce velký pokles zakázek a záporný výsledek hospodaření. Od roku 2010 sice došlo k nárůstu výkonů, ale nejsou stabilní a také ostatní ukazatele vykazují kolísavý průběh.

Zadluženost společnosti se pohybuje mírně nad 50 %, což odpovídá zlatému bilančnímu pravidlu vyrovnaní rizika. Společnost má malý podíl dlouhodobých bankovních úvěrů, ale poměrně narůstá hodnota krátkodobých bankovních úvěrů, což s sebou přináší vyšší riziko. Tento nárůst se projevil i v ukazateli ČPK, který je poslední dva roky záporný.

Pozitivní je, že společnost má ve všech letech kladný provozní výsledek hospodaření a

také kromě roku 2009 výsledek hospodaření za účetní období byl vždy také kladný.

Méně pozitivní je, že ekonomická přidaná hodnota je ve sledovaném období záporná. Toto je způsobeno nízkou úrovní rentability vlastního kapitálu. Výsledky všech ukazatelů rentability vykazují při srovnání s oborovým průměrem podprůměrných hodnot.

Ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty se pohybují v posledních letech na hodnotě kolem 450 tis. Kč a v odvětví kolem 810 tis. Kč. Společnost má ve sledovaných letech vždy náklad v podobě mzdy menší než tento ukazatel, což je optimální, ale rozdíl ve sledovaném odvětvím je poměrně velký.

V rámci ukazatelů aktivity překračoval obrat celkových aktiv doporučenou hodnotu 1, což značí schopnost efektivně řídit svá aktiva. Doba obratu zásob se pohybuje kolem hodnoty 6 a v odvětví kolem 5, což značí pomalejší přeměnu zásob. Ovšem společnost drží poměrně velké množství zásob skladem, vhodné by bylo jejich snížení a společnost by mohla finanční prostředky využít efektivněji a zlepšila by se její likvidita a zadlužení. Doba obratu pohledávek přibližně odpovídá době obratu závazků, ale také pro zvýšení hodnoty likvidity a snížení zadlužení by se společnost měla zaměřit na zkrácení inkas svých pohledávek. Navíc společnost má velké množství neuhrazených pohledávek po lhůtě splatnosti a tyto pohledávky v průběhu sledovaného období narůstaly.

Ve Spider grafu jsou zobrazeny a porovnány s odvětvím vybrané ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Jak již bylo zmíněno ukazatele rentability, likvidity a krytí stálých aktiv se pohybují pod oborovým průměrem, ostatní hodnoty dosahují stejné nebo i lepší výsledky než průměrné hodnoty v odvětví.

Z indexu IN05 vyplynulo, že kromě roku 2009 a 2010 se společnost ocitla pod hranicí bankrotu. Velký vliv zde má rentabilita aktiv a ukazatele likvidity. Ale Altmanův model a také bonitní Kralickův Quicktest ukazuje ve všech letech na šedou zónu nevyhraněných výsledků.

4.8 SWOT analýza

Na úplný závěr strategické a finanční analýzy jsem zařadila SWOT analýzu, což je

shrnutí výsledků, které vyplynuly z dílčích analýz. Její podstatou je identifikace silných a slabých stránek podniku, budoucích hrozeb a příležitostí a určení konkurenční výhody.

Tabulka 32: SWOT analýza

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • vysoká kvalita dodávaného zboží • diverzifikace produktů • patenty a certifikáty k výrobkům • schopnost vyhovět individuálním požadavkům zákazníka • certifikace ISO 9001, 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 • nový informační systém, který podporuje vyšší kvalitu řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • prodejní síť pouze na Slovensku, neexistující zastoupení v jiných státech • dlouhá doba splatnosti pohledávek, velké množství pohledávek po lhůtě splatnosti • velmi nízká rentabilita • nízké hodnoty likvidit • nízká produktivita práce • velká zásoba zboží • dlouhá doba obratu zásob
O – příležitosti	T - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • růst poptávky v automobilovém průmyslu – příležitost pro TOKOZ, který je subdodavatel • růst poptávky zabezpečovacího zařízení z důvodu nárůstu krádeží • vyvíjení vlastních produktů a jejich patentování • optimalizace nákladů • využití fondů MPO a EU na vzdělávání a na nové technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence ze strany zahraničí a dovoz produktů, hlavně z Asie • stagnace ekonomiky v ČR • růst nákladů v oblasti energií • nejistota a změny v legislativě (růst minimální mzdy) • výkyvy devizových kurzů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

TOKOZ a.s. má dlouhou tradici a její značka je velmi známá. Její produkty jsou kvalitní, soustředí se na diferenciaci produktů a vyrábí velké množství výrobků dle zadání zákazníků. To klade značný důraz na kvalitu zaměstnanců, Rozsáhlý objem této produkce je určen na vývoz, zejména do Německa a má uzavřeny s těmito firmami dlouhodobé kontrakty. Některé své výrobky má patentovány a snaží se o častou inovaci.

Slabé stránky

Společnost působí ve velmi konkurenčním prostředí. Její slabou stránkou je, že má vybudovanou distribuční síť pouze na Slovensku a chybí obchodní zastoupení v jiných zemích. Sice velkou část produkce dodává do Německa a Španělska, ale jedná se o produkty na zakázku a ne její produkty v oblasti zabezpečovací techniky. Z finanční analýzy vyplynuly velmi nízké hodnoty rentability, produktivity práce a nízká peněžní likvidita. Společnost má značné množství pohledávek po lhůtě splatnosti a velké množství zásob.

Příležitosti

Jelikož společnost se soustředí na export svých produktů a v současné době dochází k oživení v Německu, je možno předpokládat, že tempo růstu vývozu bude akcelarovat a bude spojen s hospodářským růstem. Velkou příležitostí je vzestup v automobilovém průmyslu, protože podnik je subdodavatelem určitých komponentů do automobilů. Využití financí a podpory z různých operačních programů hrazené z fondů Evropské unie by pomohlo zavést nové technologie a pomoci při lepší efektivnosti výroby. Jelikož firma již má nějaké své produkty patentovány a další vyvíjí, chrání se proti riziku kopírování a nahrazování produkty jiných výrobců. Důležitým faktorem je i zvýšení produktivity práce a snížení nákladů z důvodu větší konkurenceschopnosti.

Hrozby

Na společnost je vyvíjen velký konkurenční tlak nejenom od tuzemských firem, ale také z Asie, odkud do České republiky proudí velké množství různých substitutů. Kvalita je ovšem podstatně nižší, ale zákazník velmi často hledí na cenu. V západních státech se již hovoří o postupném oživení v některých segmentech ekonomiky, ale stále je česká společnost opatrná v nákupech produktů a výraznějším utrácení a pozitivní dopady oživení se zatím u nás neprojeví. Významnou roli pro podnikání hraje i politická

stabilita, politická rozhodnutí o daňových zákonech a výši daní a v této oblasti zde zatím panuje nejistota. Díky zvyšování cen energií se zdražují tedy vstupy podnikům, ty jsou nuceny zdražovat své produkty a jsou méně konkurenceschopné na trhu. Výkyvy devizových kurzů jsou také velmi nepříjemné, sice slabá koruna pomohla zejména exportním podnikům, ale na druhou stranu se projeví oslabení koruny v dražších vstupech při dovozu.

5 Vlastní návrhy řešení

V poslední části práce jsou uvedeny návrhy řešení, které vycházejí z předchozích výsledků analýz a měly by vést ke zlepšení situace podniku.

5.1 Zkrácení doby inkasa pohledávek

Tabulka 33: Doba obratu pohledávek, závazků, obchodní deficit a podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	35	51	54	58	55
Doba obratu závazků (ve dnech)	34	37	54	64	54
Obchodní deficit	0,39	14,16	-0,14	-5,60	0,23
Podíl.krátkodob.pohledávek na OA	35,83%	43,59%	44,07%	48,36%	41,42%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sledovaná společnost má velmi výrazný podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech. Sice v roce 2012 podíl poklesl, ale v absolutním vyjádření činí 83 868 tis. Kč, což není zanedbatelná částka. Pohledávky ovlivňují likviditu podniku, která zrovna u této společnosti není dobrá. K důležitým ukazatelům hodnotícím vývoj pohledávek náleží ukazatel doby obratu pohledávek. Ten se pohybuje okolo 55 dnů. Při porovnání s dobou obratu závazků vychází obchodní deficit v posledním roce vyrovnaný, ale pro podnik je výhodnější pokud doba závazků je delší než doba pohledávek a společnost by byla příjemcem bezplatného obchodního úvěru. Ovšem doba pohledávek je velmi dlouhá a navíc bylo zjištěno, že podnik vede v patrnosti velké množství pohledávek po době splatnosti a ve sledovaném období dochází k velkému zvýšení.

Tabulka 34: Pohledávky po lhůtě splatnosti

Pohledávky po splatnosti (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
do 30 dnů	585	1798	31886	9 307	10 588
31 - 60 dnů	424	316	1752	3 109	1 903
61 - 90 dnů	33	101	920	3 348	203
91 - 365 dnů	612	100	2464	321	1 781
nad 365 dnů	2	152	521	2 601	2 471
Celkem	1656	2467	37543	18686	16946

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky 35 je patrné, že nejpočetnější jsou pohledávky s dobou splatnosti do 30 dnů.

Trend za sledované období je velmi kolísavý, což je způsobeno pohledávkami v roce 2010. K pohledávkám po splatnosti nad 365 dnů, které jsou klasifikovány jako nedobytné, podnik vytváří zákonné opravné položky.

Tabulka 35: Pohledávky z obchodních vztahů celkem a po lhůtě splatnosti

Rok	Pohledávky z obch.vztahů (v tis. Kč)	Pohl.z obch.vztahů po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)	Pohl. z obch. vztahů po lhůtě splatnosti (v %)
2008	61 029	1656	2,71
2009	62 195	2467	3,97
2010	66 763	37543	56,23
2011	77 884	18686	23,99
2012	68 878	16946	24,60

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohledávky po lhůtě splatnosti se začaly velmi navyšovat v roce 2010. V roce 2012 činí 24,6 % z celkových pohledávek z obchodních vztahů a tyto pohledávky negativně ovlivňují hospodaření podniku, narušují jeho cash flow, a proto doporučuji pro urychlení inkasa pohledávek zavedení poskytování skonta.

5.1.1 Skonto

Dodavatel v rámci prodejních podmínek může nabídnout tzv. skonto a motivovat zákazníky k úhradě před stanoveným datem splatnosti. V případě, že zákazník zaplatí do stanovené doby, obdrží dohodnutou slevu z celé dodávky. Sleva se poskytuje v % z celkové hodnoty dodávky a je označována např. jako (2/10), (0/30), což znamená, že odběratel má nárok na slevu ve výši 2 % z celé hodnoty, pokud zaplatí do 10 dnů od vystavení faktury. Pokud zaplatí později, na žádnou slevu nemá nárok.

Výši nabízeného skonta ze strany dodavatele musí předcházet důkladná analýza jeho přínosů, kde je nutno zvážit výši skonta a lhůtu inkasa. Z důvodu předcházení ztrátovosti pro dodavatele má platit následující vztah: (REŽŇÁKOVÁ, 2010, s. 63)

$$HD_s * (1 + i_t) \geq HD$$

kde: HD_s – hodnota dodávky snížené o skonto v Kč, HD – fakturovaná hodnota dodávky, i_t – přepočtená alternativní výnosová míra.

Přepočtená alternativní výnosová míra značí přepočet na počet dnů (T), které uplynou mezi standardní dobou splatnosti a dobou pro využití skonta, kde i – alternativní

výnosová míra. (REŽŇÁKOVÁ, tamtéž)

$$i_t = i * \frac{T}{360}$$

Hodnotu dodávky sníženou o skonto lze vypočítat: (REŽŇÁKOVÁ, tamtéž)

$$HD_s = HD * (1 - i_s)$$

dodávky, i_s – sazba skonta ve tvaru indexu

Vztah pro výpočet maximální výše sazby skonta je následující: (REŽŇÁKOVÁ, tamtéž)

$$i_s = 1 - \frac{HD_s}{HD} = 1 - \frac{\frac{HD}{(1+i_t)}}{HD} = 1 - \frac{1}{1 + i_t} = \frac{i_t}{1 + i_t}$$

Společnost nejčastěji poskytuje splatnost svých faktur ve lhůtě 30, 60 a 90 dnů. Faktury se splatností do 30 dnů jsou pro zákazníky, kteří odebírají buď nárazově zboží či v menší hodnotě. Dalším, tzv. preferenčním zákazníkům, kteří odebírají pravidelně či dlouhodobě, podnik dává splatnost 60 a 90 dnů. Proto bude navržena výše skonta pro tyto dvě skupiny zákazníků.

Výpočet skonta pro zákazníky se splatností faktur 60 dnů

U těchto zákazníků se pohybuje průměrný odběr zboží v hodnotě 126 000 Kč. Bude nabídnuto skonto při platbě za zboží do 20 dnů, v případě úhrady delší než 20 dnů nebude poskytnuto skonto žádné. Podnik má sjednán s bankou kontokorentní úvěr a pro rok 2012 výši úrokové míry 6,5 %. Nyní zde bude vypočítána maximální možná výše slevy odběratelům.

$$0,065 * \frac{40}{360} = 0,72 \%, \text{ tzn. platební podmínka je } (0,72/20) \text{ a } (0,60).$$

Výpočet skonta pro zákazníky se splatností faktur 90 dnů

U těchto zákazníků se pohybuje průměrný odběr zboží v hodnotě 138 000 Kč. Bude nabídnuto skonto při platbě za zboží do 30 dnů, v případě úhrady delší než 30 dnů nebude poskytnuto skonto žádné. Výpočet maximální možné výše slevy je následující.

$$0,065 * \frac{60}{360} = 1,08 \%, \text{ tzn. platební podmínka je } (1,08/30) \text{ a } (0,90).$$

Výpočet nákladů a přínosů při poskytnutí skont odběratelům

Předpoklad je, že nabídnutých skont využije 15 % zákazníků, tzn. z celkové částky pohledávek se bude jednat o částku 10 331 700 Kč. Interní analýzou bylo zjištěno, že z této hodnoty přibližně 40 % odběratelů má splatnost faktur 60 dnů a 60 % odběratelů 90 dnů. S touto činností jsou ovšem ještě spojené určité administrativní náklady, které v sobě zahrnují např. příprava a oznámení zákazníkům o možné slevě, práce účetních při výpočtu a zaúčtování slevy a ostatní. Tyto náklady jsou odhadované na 20 000 Kč.

Náklady administrativní 20 000 Kč

Výše poskytnutých slev zákazníkům při splatnosti 60 dnů 29 755 Kč

Výše poskytnutých slev zákazníkům při splatnosti 90 dnů 66 949 Kč

Náklady celkové při poskytnutí skont 116 704 Kč

V případě rychlejšího toku peněz při použití skont může podnik uhradit příslušnou hodnotu 10 331 700 Kč z krátkodobého úvěru ve výši 118 507 000 Kč při úrokové míře 5,9 %. Poté **přínos**, resp. snížení nákladů z této úhrady bude činit **609 570 Kč**.

Výsledek při poskytnutí skont odběratelům tedy činí + 492 866 Kč

V níže uvedených tabulkách jsou rozvahy podniku s určitými vybranými položkami, v tabulce 36 je rozvaha před zavedením skont a v tabulce 37 rozvaha po zavedení skont, kde je tento výsledek již započítán.

Tabulka 36: Rozvaha vybraných položek před zavedením skont

Zjednodušená rozvaha k 31. 12. 2012			
Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
AKTIVA CELKEM	485 356	PASIVA CELKEM	485 356
Dlouhodobý majetek	284 181	Vlastní kapitál	236 268
Oběžná aktiva	200 557	Základní kapitál	13 500
Zásoby	103 491	Cizí zdroje	248 952
Krátkodobé pohledávky	83 068	Dlouhodobé závazky	38 348
Pohledávky z obchodních vztahů	68 878	Krátkodobé závazky	82 715
Krátkodobý finanční majetek	13 998	Bankovní úvěry a výpomoci	126 283
Časové rozlišení	618	Časové rozlišení	136

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po zavedení skont se v rozvaze snížila celková aktiva i pasiva. Je to způsobeno tím, že

oběžná aktiva klesla o 9,839 mil. Kč. Krátkodobé pohledávky totiž klesly o získanou částku 10,332 mil. Kč a krátkodobý finanční majetek vzrostl o 493 tis. Kč, což je přínos z poskytnutých skont a toto se promítlo i v pasivech ve vlastním kapitálu ve výsledku hospodaření. Cizí zdroje poklesly o získanou částku 10,332 mil. Kč, kdy byl zaplacen částečně krátkodobý úvěr.

Tabulka 37: Rozvaha vybraných položek po zavedení skont

Zjednodušená rozvaha k 31. 12. 2012			
Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
AKTIVA CELKEM	475 517	PASIVA CELKEM	475 517
Dlouhodobý majetek	284 181	Vlastní kapitál	236 761
Oběžná aktiva	190 718	Základní kapitál	13 500
Zásoby	103 491	Cizí zdroje	238 620
Krátkodobé pohledávky	72 736	Dlouhodobé závazky	38 348
Pohledávky z obchodních vztahů	58 546	Krátkodobé závazky	82 715
Krátkodobý finanční majetek	14 491	Bankovní úvěry a výpomoci	115 951
Časové rozlišení	618	Časové rozlišení	136

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zavedení skonta bude mít jednoznačný vliv na některé ukazatele finanční analýzy. Doba obratu pohledávek se změnila z původních 54,5 dne na 47,8 dne, proto také obchodní deficit se změnil na -7 dnů, tzn. že došlo k urychlení inkasa pohledávek a doba závazků je delší než doba pohledávek a společnost by byla příjemcem bezplatného obchodního úvěru. Došlo také ke změně míry zadluženosti a celkové zadluženosti, kde ukazatel klesl z původních 51,3 % na 50,2 %. Zlepšily se také hodnoty ukazatelů likvidity, sice ne marginálně, protože společnost má velmi vysoké krátkodobé cizí zdroje ve srovnání s touto úsporou, ale u rozdílových ukazatelů, zejména u ČPK došlo ke snížení záporné hodnoty z -665 tis. Kč na -172 tis. Kč. Tyto změny samozřejmě mají příznivý vliv také bankrotní a bonitní modely, proto doporučuji společnosti zavedení skonta.

5.2 Snížení množství zásoby

Tabulka 38: Tržby, zásoby a doba obratu zásob

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (v tis. Kč)	679 199	463 797	537 540	596 066	555 679
Zásoby (v tis. Kč)	107 651	74 000	89 964	96 305	103 491
Doba obratu zásob (ve dnech)	58	58	61	59	68

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z provedené finanční analýzy, z vertikální analýzy aktiv nám vyplynulo, že zásoby se podílí v roce 2012 41 % na celkových aktivech společnosti, přičemž po poklesu v roce 2009 dochází průběžně k nárůstu až na zmiňovaných 41 %, tj. na 103 491 tis. Kč v roce 2012. Nárůst oproti předchozímu roku je tedy 7 186 tis. Kč, zatímco pokles tržeb činí 40 387 tis. Kč. Dokonce se podílí 51,6 % na oběžných aktivech. Dochází taktéž k navýšení doby obratu zásob na 68 dnů a zásoby se obrátí za rok jen 5x. Z toho je nutno konstatovat, že tyto doby nejsou pro společnost příznivé a i to znamená, že společnost držela ve skladech přebytné zásoby a vázala na ně zbytečně finanční prostředky. Dle mého názoru by se měl podnik zaměřit na efektivnější řízení zásob, čímž minimalizuje náklady na držení zásob, ale zároveň zabezpečí potřebné množství zásob pro výrobu. Doporučuji společnosti zbavit se přebytných a neprodejných zásob odprodejem a zavedení metody Just-In-Time, případně nalézt nové dodavatele, kteří by byli schopni tuto metodu aplikovat a plynulé dodávky splňovat. Další variantou, dle mého názoru v současné již ve společnosti projednávanou, je zřízení konsignačních skladů, o které pojednává další kapitola.

Dle předběžného průzkumu bylo zjištěno, že ve skladových zásobách je materiál v hodnotě 918 860 Kč, který v posledních dvou letech nezaznamenal žádný skladový pohyb. Seznam skladového materiálu byl předložen dodavateli, který souhlasí s odebráním určitého typu materiálu zpět v částce 735 088 Kč a z této hodnoty žádá 50 % slevu.

Tabulka 39: Náklady a výnosy při vrácení neprodejného materiálu na skladě

Položka	Hodnota
Původní hodnota neprodejného materiálu	918 860 Kč
Hodnota zboží, které dodavatel odebere zpět	735 088 Kč
Získané finanční prostředky za prodej neprodejného zboží	367 544 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost získá tímto prodejem částku ve výši 367 544 Kč, což není zanedbatelná hodnota, navíc se jí sníží náklady na skladování a udržování tohoto materiálu a finanční prostředky může investovat efektivněji.

5.3 Konsignační sklad

TOKOZ je výrobní společnost, proto je velmi důležité mít k dispozici pro svou výrobu potřebné množství materiálu a zásob. S tím samozřejmě vznikají náklady na držení zásoby. Výše byly uvedeny určité návrhy na snížení množství zásob. Zde je navržena možnost držet stejné množství zásob, ale využít k tomu zřízení konsignačních skladů dodavateli přímo ve společnosti. Princip zřízení konsignačního skladu je, že dodavatel (konsignat) zřídí sklad u svého odběratele (konsignatáře), který si dle aktuálních potřeb odebírá položky pro vlastní potřebu. Zboží je uskladněno v prostorách konsignatáře odpovídajících konsignačnímu účelu. Dle uzavřené dohody odběratel ve stanovených termínech (převážně dekadně) informuje odběratele o odebraném množství a druhu, dodavatel doplní sklad těmito položkami na sjednané množství a vystaví fakturu odběrateli. Samozřejmě je možné sjednat mezi dodavatelem a odběratelem vyúčtování kupní ceny formou **self-billing (samofakturace)**, což je progresivní forma fakturace. Dodavatel zplnomocní odběratele, že po odebrání jednotlivých položek vystaví fakturu jménem dodavatele v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o dani z přidané hodnoty se všemi zákonnými náležitostmi, jedno paré zašle dodavateli. Výhoda self-billingu je na obou stranách, jelikož dochází k rychlejšímu procesu fakturace, snížení nákladů při zasílání a kontrole a chybovosti při vystavování.

Velkým pozitivem u konsignačního skladu je, že dodavatel se stará o množství zásob u odběratele, ten si snižuje nejenom skladovací náklady na materiál a zásoby, ale také administrativní a dopravní. Další výhodou je pružná reakce na požadavky zákazníka a zejména hlavní výhoda je, že teprve po odebrání zásob dochází k fakturaci a odběratel si tímto snižuje náklady na svůj kapitál. Pro dodavatele je hlavní výhoda v tom, že nabídne dodatečnou službu zákazníkovi a ví, že zákazník jeho produkty nakupuje u něj a ne u konkurence a přeměňuje tyto zákazníky na věrné zákazníky.

Společnost by tyto sklady mohla využívat pro materiál pro výrobu a také při skladování náhradních dílů na stroje a zařízení, které musí mít vždy při poruše stroje k dispozici.

Jak vyplynulo z finanční analýzy, u společnosti se zvyšují krátkodobé bankovní úvěry, které jsou využívány také na úhradu závazků a držení zásob. Doba obratu zásob byla v roce 2012 68 dnů, takže v zásobách byly zadrženy finanční prostředky poměrně dlouhou dobu.

Výpočet nákladů a přínosů při zřízení konsignačního skladu dodavateli

Na základě předběžného výzkumu byli z informačního systému vybráni 4 dodavatelé, kteří dodávají společnosti materiál s největší obrátkou. Byli osloveni s požadavkem zřízení konsignačního skladu ve společnosti TOKOZ a předpokládaná hodnota zásob v těchto konsignačních skladech by činila 20 % z celkových zásob materiálu, tj. částka **7 088 600 Kč**. Společnost má své vlastní sklady a vybavení, kde je tento materiál skladován a i dále by se takto skladoval, proto jsou zde počítány jen náklady administrativní. Ty v sobě zahrnují práce obchodního zástupce na dojednání podmínek skladování a právního oddělení pro uzavření smlouvy.

Náklady administrativní

30 000 Kč

Předpokládaná hodnota zásob v konsignačním skladě bude činit 7 088 600 Kč a společnost platí dodavateli, resp. obdrží fakturu až po odebrání zásob, proto neváže svůj kapitál v těchto zásobách a může uhradit příslušnou hodnotu z krátkodobého úvěru ve výši 118 507 000 Kč při úrokové míře 5,9 %.

Přínos, resp. snížení nákladů z této úhrady bude činit

418 227 Kč.

Výsledek činí

+ 388 227 Kč

V níže uvedených tabulkách jsou rozvahy podniku s určitými vybranými položkami. V tabulce 40 je rozvaha před zavedením konsignačního skladu a vycházím z tabulky 37, kde je rozvaha upravená po návrhu zavedení skont z předcházející kapitoly, kde je tento výsledek již započítán. V tabulce 41 je rozvaha po zavedení konsignačního skladu.

Tabulka 40: Rozvaha vybraných položek před zavedením konsignačního skladu

Zjednodušená rozvaha k 31. 12. 2012			
Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
AKTIVA CELKEM	475 517	PASIVA CELKEM	475 517
Dlouhodobý majetek	284 181	Vlastní kapitál	236 761
Oběžná aktiva	190 718	Základní kapitál	13 500
Zásoby	103 491	Cizí zdroje	238 620
Krátkodobé pohledávky	72 736	Dlouhodobé závazky	38 348
Pohledávky z obchodních vztahů	58 546	Krátkodobé závazky	82 715
Krátkodobý finanční majetek	14 491	Bankovní úvěry a výpomoci	115 951
Časové rozlišení	618	Časové rozlišení	136

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rozvaze se snížila celková aktiva i pasiva. Je to způsobeno tím, že oběžná aktiva klesla o 6,701 mil. Kč. Zásoby fyzicky zůstaly, ale účetně klesly o částku 7,089 mil. Kč a krátkodobý finanční majetek vzrostl o 388 tis. Kč. Toto se promítlo i v pasivech ve vlastním kapitálu ve výsledku hospodaření. Cizí zdroje poklesly o získanou částku 7,089 mil. Kč, kdy byl zaplacen částečně krátkodobý úvěr.

Tabulka 41: Rozvaha vybraných položek po zavedení konsignačního skladu

Zjednodušená rozvaha k 31. 12. 2012			
Aktiva (v tis. Kč)		Pasiva (v tis. Kč)	
AKTIVA CELKEM	468 816	PASIVA CELKEM	468 816
Dlouhodobý majetek	284 181	Vlastní kapitál	237 149
Oběžná aktiva	184 017	Základní kapitál	13 500
Zásoby	96 402	Cizí zdroje	231 531
Krátkodobé pohledávky	72 736	Dlouhodobé závazky	38 348
Pohledávky z obchodních vztahů	58 546	Krátkodobé závazky	82 715
Krátkodobý finanční majetek	14 879	Bankovní úvěry a výpomoci	108 862
Časové rozlišení	618	Časové rozlišení	136

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zavedení konsignačního skladu bude mít jednoznačný vliv na některé ukazatele finanční analýzy. Došlo ke změně míry zadluženosti a celkové zadluženosti, kde ukazatel klesl z původních 51,3 % na 50,2 % (zavedení skont) a na 49,4 % (po zavedení konsignačního skladu). Jak bylo konstatováno i v subkapitole 5.1.1, zlepšily se také hodnoty ukazatelů likvidity, sice ne marginálně, protože společnost má velmi vysoké krátkodobé cizí zdroje ve srovnání s touto úsporou, ale u rozdílových ukazatelů,

zejména u ČPK došlo ke snížení záporné hodnoty z původních -665 tis. Kč na -172 tis. Kč (po zavedení skont) a ke zvýšení na kladnou hodnotu 216 tis. Kč (po zavedení konsignačního skladu). Tyto změny samozřejmě mají příznivý vliv také bankrotní a bonitní modely, proto doporučuji společnosti zavedení konsignačního skladu.

5.4 Snížování nákladů

Z finanční analýzy vyplynulo, že ukazatele rentability dosahují nízkých hodnot. Výsledek hospodaření ovlivňuje tyto ukazatele. Je možné je zvýšit snížením nákladů nebo zvýšením tržeb. V následujících subkapitolách se zaměřím na snížení nákladů.

5.4.1 Snížení dopravních nákladů

Firma TOKOZ, jak již bylo řečeno výše, vyváží přibližně 60 % své produkce do Evropských států, zejména do Německa a Španělska. Ve SWOT analýze bylo uvedeno, že silná stránka společnosti je schopnost vyhovět individuálním požadavkům zákazníka a jako příležitost růst poptávky v automobilovém průmyslu. TOKOZ je subdodavatelem pro automobilový průmysl a právě tyto produkty dle technického zadání vyrábí ve velké míře a vyváží do Německa. Pro zvýšení rentabilit a ziskovosti je nutno optimalizovat náklady společnosti. Zde vidím velkou příležitost ve snížení přepravních nákladů pro export zboží do Německa.

Společnost má nasmlouváno více dopravců, kteří se soustředí na určité státy, oblasti a určité velikosti zásilky a také jednotliví odběratelé upřednostňují určitý typ přepravy. Velkou příležitost pro snížení nákladů na přepravu vidím ve sjednocení dopravců, výběru jednoho či dvou dopravců, kteří mají široké pole působnosti, je třeba dohodnout s nimi množstevní rabaty, nevycházet ze standardních ceníků a tím dosáhnout k úspoře nákladů. Např. firma TNT, která již se společností spolupracuje, poskytuje velký rozsah služeb, je zaměřena na export i import ze zahraničí a nabízí služby Economy Express a Express. Při službě Economy Express zaručuje dodání zboží do zahraničí do 3 pracovních dnů, což je dostačující termín dodání pro zákazníky analyzované společnosti. Své ceníky má odstupňovány dle váhy nebo volumetrické hmotnosti a jednotlivých zón. Do zóny 1 náleží okolní státy, do zóny 2 např. Španělsko.

Pro tento modelový příklad jsem si z informačního systému společnosti vyžádala

množství a hmotnost jednotlivých zásilek do Německa za rok 2013, tyto podklady byly zaslány do firmy TNT a firmou TNT byl navržen nový ceník pro export do Německa, který zohledňoval toto množství. Pokud by TOKOZ nedodržel objem přepravy, společnost TNT si vyhrazuje právo upravit sazby opět na standardní. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny původní ceny přepravy i nově sjednané ceny pro export do Německa, vypočítané celkové náklady při původních i nových cenách a také roční úspora v Kč pro předpokládaný počet zásilek.

Tabulka 42: Ceník TNT Economy Express pro TOKOZ a.s.

Váha v kg	Zóna 1 – původní cena	Zóna 2	DE-export – nová cena	Množství zásilek	Cena před slevou v Kč	Cena po slevě v Kč	Úspora v Kč
1,0	352,67	606,16	293,00				
5,0	573,11	654,64	364,00	100	57 311	36 400	20 911
10,0	655,76	737,29	380,00	120	78 691	45 600	33 091
15,0	699,86	792,39	400,75	320	223 955	128 240	95 715
20,0	743,96	847,49	421,50	350	260 386	147 525	112 861
25,0	788,06	902,59	442,25	260	204 896	114 985	89 911
30,0	832,16	957,69	463,00	380	316 221	175 940	140 281
35,0	942,36	1 067,89	483,75				
40,0	1 052,56	1 178,09	504,50	250	263 140	126 125	137 015
45,0	1 162,76	1 288,29	525,25	200	232 552	105 050	127 502
50,0	1 272,96	1 398,49	546,00	450	572 832	245 700	327 132
každý další kg	22,04	44,08	4,20				
70,0	1 713,76	2 280,09	630,00	420	719 779	264 600	455 179
každý další kg	11,02	3,31	6,43				
100,0	2 044,36	2 379,39	822,90	550	1124398	452 595	671 803
každý další kg	4,41	11,02	6,44				
200,0	2 485,36	3 481,39	1 466,90	50	124 268	73 345	50 923
každý další kg	8,82	11,02	6,44				
400,0	3 808,36	5 685,39	2 754,90	40	152 334	110 196	42 138
každý další kg	4,41	12,12	6,44				
600,0	5 131,36	7 999,39	4 042,90	20	102 627	80 858	21 769
1000	6 895,36	12 847,39	6 618,90				
každý další kg	3,31	11,02	6,44				
Celkem Kč					4 433 391	2 107 159	2 326 232

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na první pohled je z tabulky zřejmé, že tímto způsobem je možno dosáhnout poměrně zajímavé úspory za přepravné. Konečný výsledek je závislý na objemu přepravy.

5.4.2 Zvýšení efektivnosti služeb – produktivity práce

Jedním z útvarů společnosti je řízení lidských zdrojů, jehož činností, kromě jiného, je sledovat efektivitu nákladů na pracovníky, počet zaměstnanců, jejich produktivitu, fluktuaci, provádět benchmarking a analyzovat výsledky společnosti ve vztahu s náklady na personál. Finanční analýzou bylo zjištěno, že výsledky mzdové produktivity a produktivity práce z přidané hodnoty jsou na velmi nízké úrovni. Např. mzdová produktivita se pohybovala ve sledovaném období v rozmezí 2,96 Kč – 3,44 Kč, zatímco v oborovém průměru 9,91 Kč. Taktéž produktivita práce z přidané hodnoty vykazovala v posledním roce hodnotu 449 tis. Kč a výsledek v odvětví 812 tis. Kč. Další ukazatelem jsou osobní náklady k přidané hodnotě, které se v roce 2012 zvýšily na 83 %, což je v poměru s výkony v provozu velmi vysoká hodnota.

V současné době pracuje v podniku 492 zaměstnanců. Protože výsledné ukazatele nejsou příznivé pro společnost, měla by společnost redukovat počet zaměstnanců. Podnik by měl před touto redukcí zavést metodiku tzv. **lean production**, v překladu zavádění štíhlé výroby, kterou lze uplatnit nejen ve výrobě, ale i v administrativních odděleních. Cílem je odstranit zbytečné a neproduktivní činnosti, snížit jejich náklady a zvýšit nejen přidanou hodnotu pro zákazníka, ale produktivitu práce a efektivitu ve výrobě. V níže uvedené tabulce je výpočet nákladů na 1 zaměstnance za rok 2012 a případná úspora. Samozřejmě při případném propouštění zaměstnanců, např. pro nadbytečnost, by podnik musel vyplatit odstupné ve výši dle Zákoníku práce, par. 67.

Tabulka 43: Průměrné náklady na 1 zaměstnance za rok 2012

Položka	Náklady
Průměrné mzdové náklady	374 520 Kč
Průměrné náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	127 337 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění (500,-Kč/měsíc)	6 000 Kč
Příspěvek na závodní stravování (33 Kč/den x 250 dnů)	8 250 Kč
Průměrné ostatní sociální náklady	14 282 Kč
Celkové průměrné náklady na zaměstnance	530 389 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud společnost nehodlá expandovat na jiné trhy a zvýšit výrobu, doporučuji snížení počtu zaměstnanců, jelikož osobní náklady k přidané hodnotě jsou vysoké v poměru s výkony provozu. Ale při případném zvýšení výroby by redukce mohla ohrozit

plynulou výrobu a služby.

5.5 Zaměstnanci

Lidský potenciál je jedním z nejcennějších aktiv a hraje nejdůležitější roli v existenci každého podniku. Je nutné motivovat a zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, kteří jsou schopni poté dělat svou práci lépe, snaží se podávat vyšší pracovní výkony a využívají svoje tvůrčí schopnosti při plnění cílů podniku. Ve společnosti TOKOZ neexistuje žádný konkrétní motivační program, ale společnost uplatňuje motivační systém pomocí pohyblivé složky mzdy.

5.5.1 Zvýšení iniciativy zaměstnanců - systém zlepšovatelství

Mým návrhem je zavést program **zlepšovatelství**, díky němuž mohou zaměstnanci prezentovat své návrhy, obdržet za ně odměnu a podnik zdokonalí své interní procesy. Návrhy mohou být optimalizační či zlepšovací, pomocí kterých lze zlepšit výrobu, ušetřit náklady, zdokonalit výrobek nebo služby, zlepšit prostředí, vyladit procesy, zlepšit bezpečnost práce či ergonomii. Zaměstnanci mohou podávat písemné návrhy na konkrétní řešení zlepšení stávajícího stavu na personální oddělení. Tento návrh musí obsahovat konkrétní způsoby a prostředky na vyřešení problému a bude posouzen stanoveným oprávněným zaměstnancem. Ten posoudí možnost realizace návrhů a přínosy návrhů, ať už vyčíslitelné či nevyčíslitelné. Bude vytvořena tabulka odměn, ve které je stanovena výše odměny, respektive přidělené body dle hodnoty přínosu pro společnost. Zaměstnanec za přidělené body může požadovat buď finanční odměnu či věcné plnění dle nabídky společnosti.

Dle mého názoru tento program více zapojí zaměstnance do dění v podniku, více budou přemýšlet, co a jak dělat lépe, podílet se na rozvoji a úspěchu firmy, což je jistě pozitivní. Tímto přínosem bude podnik neustále zdokonalovat své interní procesy a tento potenciál rozvoje a růstu pomůže splnit cíle i v ostatních oblastech.

5.5.2 Zvýšení kvalifikace zaměstnanců využitím státních dotačních programů

Aby byla společnost konkurenceschopná, je třeba nalézat stále důmyslná řešení, podporovat inovativní myšlení svých zaměstnanců. Klíčovým faktorem je kvalifikovaný zaměstnanec. Prohlubování kvalifikace či doškolování je v dnešní době nezbytné a podnik by mohl využít státní dotační programy pro financování těchto aktivit. Jak bylo zmíněno v SLEPT analýze,

společnost začíná pociťovat nedostatek pracovníků vzdělaných v technických oborech a tímto způsobem může nechat proškolit své zaměstnance v určité potřebné oblasti.

V roce 2009 se společnost zapojila do grantového projektu „Školení je šance“ a programu „Vzdělávejte se!“ Tyto projekty byly z velké části financovány z Evropského sociálního fondu a zaměstnanci se vzdělávali například v oblasti informatiky, rozšíření znalostí MS Word a Excel, prezentačních dovednostech, obrábění odlitků, tváření kovů.

Od této aktivity uplynulo 5 let a v současné době bych doporučovala zúčastnit projektu **„Vzdělávejte se pro růst! II“** v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Vyhlášovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a hlavním cílem je zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Termín výzvy je do 31. 12. 2014 a realizace projektů musí být ukončena do 31. 8. 2015. Na tuto výzvu je určeno 1,3 miliard Kč a 85 % je hrazeno z ESF a 15 % z národních zdrojů.

Specifické cíle z této výzvy jsou: (MPSV, 2014)

- Rozvoj podnikových systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů s využitím prorůstových a inovativních přístupů
- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců
- Motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace
- Posílení udržitelnosti pracovních míst

Dle informací z Úřadu práce Žďár nad Sázavou, kterému se podávají žádosti o zařazení do tohoto programu a který jsem kontaktovala, by společnost TOKOZ měla velkou šanci na zařazení do projektu a obdržení dotace na profesní vzdělávání zaměstnanců v dohodnutých oblastech podpory.

Z tohoto programu jsou hrazeny nejenom náklady na školení, ale i mzdové náklady na zúčastněné zaměstnance včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění. Účast v tomto programu přinese nejenom zvýšení kvalifikace zaměstnanců, ale i budou sníženy osobní náklady společnosti na pracovníky.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě vybraných metod zhodnotit finanční situaci společnosti TOKOZ a.s. za období 2008 – 2012 a dle zjištěných výsledků navrhnout určitá opatření, které povedou ke zlepšení současného stavu.

V práci jsou obsažena teoretická východiska, analýza problému, zhodnocení pomocí strategických analýz a finanční analýzy a vlastní návrhy řešení stávající situace společnosti. Získané výsledky z finanční analýzy byly porovnávány s doporučovými hodnotami a oborovými průměry v odvětví. Pro přehlednost jsou zobrazeny v grafické podobě Spider grafu.

Výsledky společnosti měly velmi kolísavý charakter. Dle bonitního Kralického Quicktestu a bankrotního Altmanova modelu se společnost nacházela ve sledovaném období v šedé zóně, ale dle indexu IN05 se v roce 2012 ocitla pod hranicí bankrotu. Za pozitivní jev je považováno, že od roku 2009 měla společnost provozní výsledek hospodaření kladný a cash flow z provozní činnosti taktéž.

V subkapitole shrnutí výsledků finanční analýzy je konstatováno, že společnost měla velmi nízkou rentabilitu všech ukazatelů, likviditu, velké množství pohledávek po době splatnosti a značné množství zásob. Proto bylo společnosti navrženo zlepšit proces řízení pohledávek a také urychlit inkaso pohledávek pomocí zavedení skonta při platbě dříve, než je termín splatnosti faktur. Úspora návrhu sice nebyla markantní vzhledem k obratu podniku, ale zlepšily se hodnoty ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a čistého pracovního kapitálu.

Dalším návrhem bylo snížení množství zásob odprodejem přebytečných zásob, zavedení metody Just-In-Time a zejména zavedení konsignačního skladu dodavateli ve firmě TOKOZ. Vyúčtování je možné formou self-billing. Jak vyplynulo z finanční analýzy, u společnosti se zvyšují krátkodobé bankovní úvěry a tímto způsobem by došlo ke snížení objemu krátkodobých bankovních úvěrů, ke změně struktury oběžných aktiv a výsledkem by byly lepší ukazatele likvidit, čistého pracovního kapitálu, nižší náklady a tedy vyšší hodnoty ukazatele rentabilit.

Trendem současné doby je snižování nákladů, a proto společnosti bylo doporučeno snížení dopravních nákladů při vývozu zboží do Německa pomocí redukce množství

dopracovů a vyjednání množstevních slev.

Zpracované ukazatele produktivity ukázaly na nízkou produktivitu práce. Mým doporučením bylo zavést lean production, aby došlo k odstranění neproduktivních a zbytečných činností a případné redukce počtu pracovníků.

Lidský kapitál je jedním z nejcennějších aktiv, ovlivňuje výsledky společnosti, a proto navrhuji zúčastnit se projektu „Vzdělávejte se pro růst! II“. Důležitým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a zlepšení interních procesů je zvýšení iniciativy zaměstnanců formou programu zlepšovatelství.

Závěrem lze konstatovat, že společnost se v posledních letech potýká se zhoršenou finanční situací. Pokud včas sníží některé náklady, které by mohly jinak ohrozit společnost, a také zrealizuje výše uvedené opatření, situace se v následujících letech podstatnělepší.

Domnívám se, že cíl mé práce, tedy zhodnocení finanční situace společnosti a návrhů na její zlepšení, jsem splnila a doufám, že mé návrhy budou přínosné pro analyzovanou společnost.

Seznam použité literatury

- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-2960-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xii, 172 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, xiii, 135 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- McKEE, Steve, c2009. *When growth stalls: how it happens, why you're stuck, and what to do about it*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, xii, 220 p. ISBN 04-703-9570-2.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PILAŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ, 2012. *Účetní závěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2012*. 5. aktualiz. vyd. Praha: 1. VOX, 208 s.; Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-06-9.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2005. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3. aktualiz. a rozš. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac. / . Brno: Akademické nakladatelství CERM, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ, 2014. *Vývoj obecné míry nezaměstnanosti*.

[online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1010CU&&kapitola_id=3

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ 2014. *Klasifikace ekonomických činností* [online].

[cit. 2014-03-09]. Dostupné z:

<http://apl.czso.cz/iSMS/cispol.jsp?kodcis=5104&ciselid=294551>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ,2014. *Obecná míra nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2014-02-07]. Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=VSPS+507_ro%C4%8Dn%C3%AD&vo=null

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ,2014. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. [online].

[cit. 2014-02-07]. Dostupné z:

<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&vo=null>

JUSTICE.CZ, 2014, *Veřejný rejstřík a sbírka listin*[online]. [cit. 2014-01-09]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a317400&klic=t35x4j>

KOMERČNÍ BANKA.CZ, 2014. *Kurzovní listek*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/kurzovni-listek/cs/rl/index.x>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.CZ, 2014. *Evropský sociální fond* [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z:

http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/evropsky_socialni_fond/vzdelavejte_se_pro_rust_v_kraji_vysocina_ii

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2012. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2011. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2010. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2009. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009* [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK.CZ, 2014. *Obchodní rejstřík: Tokoz a.s.* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/tokoz-a-s-25670042/>

PRINKE.CZ, 2011. *Strategický controlling pomocí metody Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.prinke.cz/Strategicky-controlling-pomoci-metody-balanced-scorecard>

TOKOZ.CZ, 2014: *Tokoz a.s.* [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.tokoz.cz/>

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Assets Pricing Model - model oceňování kapitálových aktiv
CF	cash flow
ČPT	čistý peněžní tok
DIČ	daňové identifikační číslo
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added
IČ	identifikační číslo
MF ČR	Ministerstvo financí ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NACE	klasifikace ekonomických činností
např.	například
OPPI	Operační program podnikání a inovace
ROA	Return on Assets (rentabilita celkových aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investment (rentabilita vloženého kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
s.r.o.	společnost s ručením omezením
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model 7S faktorů McKinsey	16
Obrázek 2:Elementární metody finanční analýzy.....	20
Obrázek 5: Pyramidový rozklad ROE	38
Obrázek 6: Logo společnosti	42
Obrázek 7: Ukázka výrobků-cylindrické vložky a visací zámky	44
Obrázek 8: Ukázka výrobků-pro automobilový průmysl a nábytkové kování.....	44
Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK/EUR.....	49
Obrázek 10: Pyramidový rozklad Du Pont v období 2012 – 2009.....	83

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele spider analýzy	37
Tabulka 2: Stupnice hodnocení Kralickova Quicktestu	41
Tabulka 3: Organizační struktura	45
Tabulka 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v ČR v letech 2009-2013	46
Tabulka 5: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2009-2013.....	47
Tabulka 6: Vývoj HDP v ČR v letech 2009-2013	48
Tabulka 7: Vývoj inflace v ČR v letech 2009-2013	49
Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv	55
Tabulka 9: Horizontální analýza pasiv	58
Tabulka 10: Horizontální analýza výkazů zisků a ztráty	60
Tabulka 11: Horizontální analýza výsledků hospodaření.....	62
Tabulka 12: Vertikální analýza aktiv	63
Tabulka 13: Vertikální analýza pasiv	65
Tabulka 14: Vertikální analýza výnosových položek.....	66
Tabulka 15:Vertikální analýza nákladových položek.....	67
Tabulka 16: Rozdílové ukazatele.....	67
Tabulka 17: Obratový cyklus peněz	69
Tabulka 18: Vybrané položky cash flow	69
Tabulka 19: Horizontální analýza peněžních toků	70
Tabulka 20: Ukazatele rentability.....	70

Tabulka 21: Ukazatele aktivity	72
Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti	74
Tabulka 23: Ukazatele likvidity	75
Tabulka 24: Provozní ukazatele	77
Tabulka 25: Výpočet EVA	79
Tabulka 26: Hodnoty ukazatelů Spider analýzy společnosti Tokoz a oborového průměru	80
Tabulka 27: Vývoj vybraných ukazatelů v odvětví	83
Tabulka 28: Altmanovo Z-skóre	84
Tabulka 29: Index IN05	85
Tabulka 30: Hodnoty jednotlivých výsledků Kralickova Quicktestu	86
Tabulka 31: Bodové hodnocení a výsledky Kralickova Quicktestu	86
Tabulka 32: SWOT analýza	88
Tabulka 33: Doba obratu pohledávek, závazků, obchodní deficit a podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech	91
Tabulka 34: Pohledávky po lhůtě splatnosti	91
Tabulka 35: Pohledávky z obchodních vztahů celkem a po lhůtě splatnosti	92
Tabulka 36: Rozvaha vybraných položek před zavedením skont	94
Tabulka 37: Rozvaha vybraných položek po zavedení skont	95
Tabulka 38: Tržby, zásoby a doba obratu zásob	96
Tabulka 39: Náklady a výnosy při vrácení neprodejného materiálu na skladě	96
Tabulka 40: Rozvaha vybraných položek před zavedením konsignačního skladu	99
Tabulka 41: Rozvaha vybraných položek po zavedení konsignačního skladu	99
Tabulka 42: Ceník TNT Economy Express pro TOKOZ a.s.	101
Tabulka 43: Průměrné náklady na 1 zaměstnance za rok 2012	102

Seznam grafů

Graf 1: Struktura aktiv v letech 2008-2012	57
Graf 2: Struktura pasiv v letech 2008 – 2012	59
Graf 3: Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty.....	61
Graf 4: Vývoj výsledků hospodaření v letech 2008 – 2012	63
Graf 5: Vývoj čistého pracovního kapitálu	68
Graf 6: Vývoj ukazatelů rentability	71
Graf 7: Ukazatele doby obratu.....	73
Graf 8: Úrokové krytí společnosti	75
Graf 9: Ukazatelé likvidity	77
Graf 10: Vývoj produktivity práce a roční průměrné mzdy jednoho pracovníka.....	78
Graf 11: Vývoj ekonomické přidané hodnoty	80
Graf 12: Spider diagram-srovnání Tokoz a průměru v odvětví za rok 2012.....	81
Graf 13: Vývoj výsledků Altmanova modelu.....	84
Graf 14: Vývoj výsledků indexu IN 05	85

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha společnosti TOKOZ a.s. za roky 2008-2012.....	114
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti TOKOZ a.s. za roky 2008-2012.....	116

Příloha 1: Rozvaha společnosti TOKOZ a.s. za roky 2008-2012

		Účetní období (v tis. Kč)				
		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	495 088	431 039	433 165	483 683	485 356
B.	Dlouhodobý majetek	314 537	281 970	256 394	285 576	284 181
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 654	3 626	2 346	6 186	10 599
3.	Software	6 654	3 626	1 927	2 645	10 534
7.	Nedokončený dl. nehmotný majetek			419	1 541	65
8.	Poskytnuté zálohy na dl.nehm.majetek				2 000	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	307 883	278 344	254 048	279 390	273 582
1.	Pozemky	9 814	9 814	9 814	9 814	9 814
2.	Stavby	78 423	72 867	68 045	64 351	65 824
3.	Samostatné mov.věci a soubory mov.věcí	248 978	219 176	192 037	195 592	210 683
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	45	21			
7.	Nedokončený dl. hmotný majetek	1 011		1 453	4 247	4 528
8.	Poskytnuté zálohy na dl.hmotný majetek	80	630	560	1 852	3 077
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-30 468	-24 164	-17 861	-11 557	-5 273
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek					
3.	Ostatní dl.cenné papíry a podíly					
C.	Oběžná aktiva	179 552	148 419	176 440	197 402	200 557
C.I.	Zásoby	107 651	74 000	89 964	96 305	103 491
1.	Materiál	37 121	24 141	31 057	31 696	35 443
2.	Nedokončená výroba a polotovary	29 768	24 402	25 966	31 235	29 467
3.	Výrobky	34 747	21 540	29 314	28 758	33 488
5.	Zboží	6 015	3 917	3 339	2 689	4 204
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			288	1 927	889
C.III.	Krátkodobé pohledávky	64 327	64 689	79 337	95 472	83 068
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	61 029	62 195	66 763	77 884	68 878
6.	Stát-daňové pohledávky	2 289	1 576	2 138	1 963	2 879
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	160	240	368	246	301
8.	Dohadné účty aktivní	6	44	1 777	868	0
9.	Jiné pohledávky	843	634	8 291	14 511	11 010
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 574	9 730	7 139	5 625	13 998
1.	Peníze	191	212	226	189	184
2.	Účty v bankách	7 383	9 518	6 913	5 436	13 814
D.I.	Časové rozlišení	999	650	331	705	618
1.	Náklady příštích období	868	612	308	699	593
3.	Příjmy příštích období	131	38	23	6	25

		2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	495 088	431 039	433 165	483 683	485 356
A.	Vlastní kapitál	215 743	215 737	231 506	238 678	236 268
A.I.	Základní kapitál	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500
1.	Základní kapitál	13 500	13 500	13 500	13 500	13 500
A.II.	Kapitálové fondy			0	-3 693	-4 399
1.	Emisní ážio					
3.	Oceň.rozdíly z přecenění majetku a závazků				-3 693	-4 399
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku	2 700	2 700	2 700	2 700	2 700
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	2 700	2 700	2 700	2 700	2 700
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	198 102	199 543	199 537	215 306	220 458
1.	Nerozdělený zisk minulých let	198 102	199 543	199 537	215 306	221 041
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let				-583	
A.V.	Výsledek hospodaření běžn.účetn.období	1 441	-6	15 769	10 865	4 009
B.	Cizí zdroje	279 340	214 751	198 596	243 654	248 952
B.I.	Rezervy	5 969	7 712	4 701	7 300	1 606
4.	Ostatní rezervy	5 969	7 712	4 701	7 300	1 606
B.II.	Dlouhodobé závazky	29 512	27 568	27 462	27 714	38 348
1.	Závazky z obchodních vztahů					10 213
9.	Jiné závazky	2 357	2 259	2 231	2 212	2 195
10.	Odložený daňový závazek	27 155	25 309	25 231	25 502	25 940
B.III.	Krátkodobé závazky	63 605	46 690	79 537	104 614	82 715
1.	Závazky z obchodních vztahů	44 178	31 572	44 855	68 091	50 007
5.	Závazky k zaměstnancům	1 096	7 856	9 779	9 453	8 820
6.	Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav.poj.	4 584	4 171	5 758	5 406	4 501
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 786	881	9 800	14 174	11 228
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	570	500	4 945	2 205	2 280
10.	Dohadné účty pasivní	2 684	1 686	4 184	1 325	1 051
11.	Jiné závazky	8 707	24	216	3 960	4 828
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	180 254	132 781	86 896	104 026	126 283
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	54 646	37 781	8 706	68	7 776
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	125 608	95 000	78 190	103 958	118 507
3.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.I.	Časové rozlišení	5	551	3 063	1 351	136
1.	Výdaje příštích období	-2	5	970	419	136
2.	Výnosy příštích období	7	546	2 093	932	0

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti TOKOZ a.s. za roky 2008-2012

		Účetní období (v tis. Kč)				
		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	11 385	11 152	9 246	8 746	6690
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 075	7 395	5 471	5 091	4172
+	Obchodní marže	3 310	3 757	3 775	3 655	2518
II.	Výkony	667 910	435 739	546 972	601 960	561479
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	667 814	452 645	528 294	587 320	548989
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-20 799	-23 304	10 128	4 123	3274
3.	Aktivace	20 895	6 398	8 550	10 517	9216
B.	Výkonová spotřeba	451 702	245 060	325 364	379 143	342786
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	378 976	211 083	282 306	320 512	282388
2.	Služby	72 726	33 977	43 058	58 631	60398
+	Přidaná hodnota	221 518	194 436	225 383	226 472	221211
C.	Osobní náklady	204 260	154 029	178 652	188 433	184263
C.1.	Mzdové náklady	149 400	115 136	130 992	137 397	135018
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	709	752	872	582	455
3.	Náklady na soc.zabezpečení a zdr.pojištění	52 357	36 922	45 367	48 114	45887
4.	Sociální náklady	1 794	1 219	1 421	2 340	2903
D.	Daně a poplatky	1 597	1 562	2 027	2 114	2478
E.	Odpisy dl.nehm. a hmotného majetku	42 607	48 227	45 280	43 513	45155
III.	Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	4 417	2 014	3 709	9 058	13817
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 671	345	2 207	5 294	144
2.	Tržby z prodeje materiálu	2 746	1 669	1 502	3 764	13673
F.	Zůstat. cena prod.dl.majetku a materiálu	3 915	1 782	1 442	5 365	8824
F. 1.	Zůstat.cena prod.dl.majetku	1 346	49	17	1 294	459
2.	Prodaný materiál	2 569	1 733	1 425	4 071	8365
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.oblasti a komplex.nákladů příš.období	11 253	-7 948	-7 306	-5 692	-12938
IV.	Ostatní provozní výnosy	18 482	7 684	13 121	19 872	5167
H.	Ostatní provozní náklady	6 977	3 673	5 070	6 977	3201
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-26 192	2 809	17 048	14 692	9212
X.	Výnosové úroky	1 258	84	72	51	48
N.	Nákladové úroky	9 451	5 106	2 992	2 247	2657
XI.	Ostatní finanční výnosy	30 978	11 631	13 723	9 957	8665
O.	Ostatní finanční náklady	25 907	10 203	10 533	9 867	10595
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	-3 122	-3 594	270	-2 106	-4539

Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 709	-1 745	1 604	1 704	493
Q.1.	splatná		100	1 683	1 433	54
2.	odložená	2 709	-1 845	-79	271	439
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-32 023	960	15 714	10 882	4180
XIII.	Mimořádné výnosy	34 197	392	133	158	118
R.	Mimořádné náklady	720	1 358	78	175	289
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	13				
S. 1.	splatná	13				
2.	odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	33 464	-966	55	-17	-171
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 441	-6	15 769	10 865	4009
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	4 163	-1 751	17 373	12 569	4502